JOSÉ ADOLFO IBINARRIAGA
ROBERTO TRAD HASBUN

EL ARTE DE LA GUERRA ELECTORAL

Guía esencial para entender
cómo funciona una campaña política

Grijalbo

JOSÉ ADOLFO IBINARRIAGA
ROBERTO TRAD HASBUN

EL ARTE DE LA GUERRA ELECTORAL

Guía esencial para entender cómo funciona una campaña política

Grijalbo

Prólogo

Las mujeres y los hombres que hoy quieren contender en un proceso por un puesto de elección popular necesitan hacerlo, si quieren ser competitivos, en el marco de una estrategia y una campaña diseñada por especialistas.

Ya no basta sólo el carisma y la consistencia de los candidatos sino que se requiere el uso de una metodología y unas técnicas específicas que proponen y operan profesionales en el campo.

Los despachos de especialistas en Estados Unidos dieron las primeras pautas acerca de cómo se elaboraba la estrategia y se llevaba a cabo una campaña. Su metodología se extendió a todos los países donde había elecciones.

A partir de esas experiencias y de sus propuestas comenzaron a surgir despachos locales en distintos países. A la propuesta original de las consultoras estadounidenses se le hicieron adecuaciones. El modelo adquirió características particulares en cada región.

En el caso de México, surgieron charlatanes y despachos que vendían cuentas de vidrio. En la actualidad siguen actuando, aunque no es un fenómeno exclusivo de nuestro país.

Al mismo tiempo también nacieron consultoras muy sólidas y serias, a cargo de verdaderos profesionales. En México, la que dirigen José Adolfo Ibinarriaga y Roberto Trad es, sin duda, una de ellas. Llevan ya más de 10 años en el campo y han diseñado y operado campañas electorales en México, Centroamérica y Sudamérica. Han perdido y han ganado, pero en todas sus incursiones han realizado un trabajo profesional sólido y transparente.

Ambos consultores nos comparten su metodología, aunque no es común que un despacho la haga pública y la ponga a disposición de la gente a la que le interesa. En general ocurre lo contrario: que la mantenga celosamente reservada.

José Adolfo y Roberto están convencidos de que compartir lo que hacen y la manera como lo hacen permite poner a discusión y enfrentar a la crítica su trabajo, pero también abrir el diálogo y el debate en un campo en el que hay un camino recorrido, pero que aún sigue en proceso de construcción.

Esta obra es un manual —del latín *manualis*, "que se ejecuta con las manos"—, propuesto como una guía, precisa y detallada, que indica cómo se deben hacer las cosas. Si uno sigue sus instrucciones, puede obtener lo que se propone.

Pienso que es un acierto que los autores de este libro hayan decidido plasmar sus ideas en esta forma. Cuando se habla de un manual se hace referencia a un compendio que incluye lo sustancial de un tema y también a una obra de consulta que se caracteriza por la facilidad con que puede ser entendida.

La bibliografía sobre el tema sigue siendo escasa. Por esa razón subrayo que este texto, cuyo tema no es común, tiene tres grandes méritos: el estudio sobre el tema, la experiencia de campo y la reflexión crítica de esa experiencia.

Un manual sólo se puede elaborar cuando realmente se conoce el tema y se tiene una amplia experiencia para decir cómo se hacen las cosas. Con base en la reflexión y la práctica José Adolfo y Roberto han articulado una propuesta metodológica propia.

La redacción de este manual es ágil y presume de una loable economía de lenguaje. En cada tema que abordan, los autores se dirigen al meollo de manera directa. Su capacidad de síntesis es notable, lo cual resulta uno de los aciertos del libro.

La obra es sencilla y simple. Y aquí la simplicidad supone el dominio de lo que se expone. Mientras mejor se conoce un asunto y se puede explicar con menos palabras y de manera más clara, más eficazmente se logra el objetivo de que el lector lo comprenda con facilidad. Es el caso de este libro.

José Adolfo y Roberto se han propuesto confeccionar un texto práctico, que sirva y oriente al lector para que adquiera los elementos que necesita en su afán de diseñar e implementar una campaña electoral.

Lo han conseguido de manera sobrada, por lo que esta obra resulta de gran utilidad para los políticos, que tendrán una mejor idea de qué es y cómo se realiza una campaña; para los profesionales de otros despachos, que podrán confrontar su propia práctica, y para todos aquellos a quienes les interesa el tema.

DR. RUBÉN AGUILAR VALENZUELA

Introducción a la segunda edición

Tu falta de fe me parece inquietante.

DARTH VADER

SOBRE EL NUEVO ARTE DE LA GUERRA ELECTORAL

La comunicación política y la mercadotecnia electoral constituyen una parte importantísima e indispensable para la vida democrática contemporánea. Sin comunicación, no hay política en un régimen democrático. La comunicación es el proceso social por el cual los ciudadanos (ya sea en su papel de electores, de pagadores de impuestos o de simples sujetos de derechos y obligaciones) consolidamos un mismo imaginario sobre lo público, conocemos las reglas básicas de la convivencia cotidiana e incidimos en el patrimonio y en las decisiones colectivas. Lo anterior lo hacemos mediante mecanismos formales e informales, que van desde el consumo de información hasta la participación directa en procesos electorales, pasando por el activismo y otras formas de presión social.

El ejercicio de la comunicación política es tan complejo como la sociedad misma. Debe ser capaz de comprender, generar y modificar desde el comportamiento cotidiano hasta las más profundas dinámicas socioculturales. Para lograrlo, utiliza varias herramientas técnicas, teóricas y científicas, que han venido surgiendo con el tiempo y que, como en toda actividad humana, han evolucionado hasta crear toda una serie de mercados en los que participan agentes e intereses privados y públicos. Los medios de comunicación, los partidos políticos, las dependencias gubernamentales encargadas de regular la comunicación, las agencias de investigación social, las universidades, los despachos de publicidad y, por supuesto, las firmas de consultoría política, todos los involucrados en el proceso, desempeñamos un papel fundamental: nuestro trabajo, nuestra misión, es construir puentes entre lo político y la vida cotidiana para provecho de ambos aspectos.

Durante las últimas décadas, el nivel de complejidad de las herramientas de comunicación ha aumentado en beneficio de la eficiencia. El tamaño del mercado, así como la competencia, nos han obligado a mejorar nuestras técnicas, a repensar nuestros planteamientos teóricos, y a buscar nuevos métodos de análisis para servir mejor a nuestro propósito. La mercadotecnia política y electoral no es ajena a esta dinámica; por el contrario, siendo las elecciones el

momento cumbre de incidencia ciudadana en los sistemas democráticos, representa una de las áreas del mercado que más inversión atrae para el desarrollo de nuevas herramientas.

El segmento de la estrategia electoral y el *marketing* político —llamado así, pero que incluye actividades mucho más amplias, que van desde la articulación de redes de activismo ciudadano tanto en línea como fuera de ella, hasta la movilización de dichas redes el día de la elección, y que contiene elementos más tradicionales, como publicidad política, imagen de candidatos, elaboración de mensajes y discursos, e investigación, entre muchas otras— hoy ha alcanzado ya un espesor tal, que requiere un ejercicio de formalización para dar certidumbre a los diversos actores sobre los resultados que se pueden esperar por parte de los proveedores de servicios. De manera casi natural, estamos viendo ya el surgimiento de asociaciones y agrupaciones, nacionales e internacionales, encaminadas a llenar dichos espacios.

Asimismo, tanto las universidades como los centros especializados de estudios en ciencias sociales, poco a poco van incorporando a su oferta académica materias, licenciaturas, maestrías y diplomados dirigidos a organizar el conocimiento sobre las herramientas de la comunicación política y la mercadotecnia electoral, con lo cual contribuyen a alcanzar el objetivo de formalizar el mercado.

En este contexto, en nuestra visión, el ejercicio de la comunicación política se parece más al de un oficio que al de una profesión. Es algo que, como en las artes escénicas, sólo se aprende con la experiencia y la ejecución. La política —y por tanto la consultoría— demanda cierto talento e intuición que, en la ejecución diaria, mejoran y se depuran mediante el ensayo y el error. Muchas de las cosas que hacemos o decimos los consultores y los políticos requieren primero un sentido casi común; si en una sociedad hay un déficit de empleo o de seguridad, la lógica indicaría que la mejor candidata —o candidato— para ocupar un puesto público sería quien lograra demostrar su capacidad para resolver dichos problemas, por lo que habríamos de buscar evidencias que demostraran que nuestro candidato es mejor que el otro.

Así de fácil es en principio. Como el artesano o el carpintero, que por primera vez se enfrenta a un pedazo de madera y a una lija, el consultor intuye que frotando la segunda sobre la primera logrará una superficie suficientemente plana y lisa como para ocuparla, después, para fabricar un escritorio, o para adornarla con una figura típica de su comunidad. Con el tiempo, el consultor depura su técnica en el tallado de la madera, hasta desarrollar un estilo propio. Va

conociendo diversos tipos de escenarios y, en consecuencia, se da cuenta de que no siempre las cosas son tan obvias, que hay elementos simbólicos emotivos que influyen en la decisión final del elector, por lo que adapta su estilo a éstos y a aquéllos tipos de madera. En algún momento, gracias a la práctica, el consultor logrará tallar un pedazo de madera con un estándar mínimo de calidad, producto de la memoria muscular que ha desarrollado su brazo al haber repetido cientos de veces la acción del tallado.

El aprendiz de carpintero, por su parte, no comienza de cero; cuenta con la guía de un maestro artesano que le enseña las mejores prácticas, según su experiencia, para tallar la madera con las herramientas disponibles.

En el oficio de la consultoría, el método es fundamental para el desarrollo del talento; el registro organizado de la experiencia del maestro, ilustrado por sus resultados, se convierte en una referencia clara para medir el desarrollo del aprendiz, y reduce drásticamente la curva de su aprendizaje.

Este hermoso oficio tiene tres grandes componentes: el talento, los clientes y el método. Con talento nos referimos a la capacidad que tienen algunas personas para utilizar las herramientas en forma de servicios; los clientes, en la mayoría de los casos, son políticos o figuras públicas que utilizan dichos servicios, y el método es el punto de unión entre el consultor y el cliente, y protege la relación comercial entre uno y otro. El método, también, es la forma particular en la que el consultor-talento presta un servicio; son los pasos a seguir para tallar la imagen del candidato, someterla a una minuciosa investigación, presentarla y evaluarla. Un consultor sin una referencia metodológica básica corre el riesgo de ser un charlatán. O, visto desde otra perspectiva, un político que contrata a un consultor sin método corre el riesgo de toparse con un charlatán, aunque, hay que decirlo, podría estar contratando al próximo James Carville, pero con un alto riesgo.

Por otro lado, la formalización del mercado no sólo implica la apertura de discusiones académicas y la construcción de agrupaciones gremiales, sino también encontrar, registrar y transmitir las mejores prácticas y herramientas metodológicas en todos los procesos de una campaña política: investigación, análisis, diseño, planeación, producción, ejecución y evaluación, por citar los más generales.

La comunicación nunca debe ser vista como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr uno o varios objetivos. Más allá de a qué

fines sirve o no (que eso ya es problema del consultor), nuestra obligación es hacer bien nuestro trabajo; nuestra búsqueda de la verdad filosófica no tiene que ver ni con lo ético ni con lo estético, sino con el método, porque si hacemos bien las cosas podemos contribuir a acelerar procesos democráticos; pero si las hacemos mal, podemos hacerles daños.

En la primera edición de *El arte de la guerra electoral* planteamos dos objetivos: contribuir a la formalización de la actividad mediante el registro de nuestra experiencia y ofrecer al lector una visión general sobre el funcionamiento de las campañas electorales. Ahora, tres años después, el mercado electoral ya no es el mismo, nosotros ya no somos los mismos y nuestra forma de hacer las cosas —aunque en principio sigue siendo la misma— se ha venido adaptando a esta nueva realidad y ha sido alimentada por nuevas experiencias.

Cuando entregamos el primer manuscrito, había pasado la elección de Obama en Estados Unidos y apenas estábamos aprendiendo cómo incorporar las nuevas tecnologías a las campañas electorales. Para noviembre de 2008 habíamos participado, más o menos, en unos 20 procesos electorales. Entre esa fecha y finales de 2011 sumamos por lo menos otras 15 nuevas experiencias.

A principios de 2011 decidimos cambiar nuestra forma de mirar el negocio, concentrándonos más en el desarrollo del conocimiento, del método y de los recursos humanos (nuestro extraordinario equipo de nuevos talentos); vendimos nuestra participación en "cuarto de guerra" (cuya identidad tiene otra orientación), y optamos por abrir nuestra nueva empresa: el Instituto de Artes y Oficios para la Comunicación Estratégica.

El 70% del contenido de la edición anterior se mantuvo intacto. La verdad es que al revisar los textos nos fuimos dando cuenta de que, a pesar de tantos cambios, lo que estaba dicho estaba bien dicho. Sí encontramos la necesidad de reescribir algunos capítulos, especialmente en aquellos temas que más han sido influidos por las nuevas tecnologías: las campañas de aire, tierra e internet. En cuanto a los temas vinculados con nuestro método de trabajo, actualizamos algunos capítulos que tienen que ver con el diseño de la estrategia e incorporamos uno que hoy nos parece fundamental y que hace algunos años no teníamos tan claro: el mensaje.

Finalmente, en esta nueva edición realizamos un repaso de nuestras campañas favoritas, ganadoras y perdedoras. El lector podrá encontrar narraciones sobre casos particulares que sirven para ilustrar el resto

del texto. Las experiencias que incluimos son de una campaña presidencial internacional, así como de cinco campañas a gobernador en México (una con el Partido de la Revolución Democrática —PRD/ izquierda—, dos con el Partido Revolucionario Institucional —PRI/ centro izquierda—, una en alianza entre el Partido Acción Nacional —PAN/derecha— y el PRD, y otra sólo con el PAN). Siempre quisimos romper con la vinculación ideológico-partidista que a principios de este siglo dominaba no sólo en el mercado de la consultoría política, sino también en el de la investigación de opinión pública.

Para nosotros, la comunicación política es un oficio que se guía por criterios metodológicos, no ideológicos, y que, en el mejor interés de lograr los objetivos de nuestros clientes, se debe realizar con una visión técnica. En este sentido, buscamos comprometernos con proyectos interesantes, que pongan en el centro de la comunicación política a los electores y con candidatos que tengan clara una respuesta al porqué de aspirar a un cargo.

JOSÉ ADOLFO: Creo que por el momento no tenemos mucho más que decir.

ROBERTO: Espero que el momento termine pronto.

JOSÉ ADOLFO: Qué, ¿tienes algo más que decir?

ROBERTO: No, pero siempre me quedan ganas.

JOSÉ ADOLFO: Habrá que escribir otro.

I

Sobre el arte de la guerra electoral

SOBRE LAS ELECCIONES

Las armas son instrumentos nefastos, no adecuados
para el hombre de bien. Sólo las usa en caso de necesidad
y lo hace comedidamente, sin alegría en la victoria.

LAO TSÉ

El pensamiento de hombres como Sun Tzu, Nicolás Maquiavelo y, recientemente, Carl Schmitt, Vladimir Lenin o Antonio Gramsci, ha influido tanto en el diseño de la estrategia política contemporánea como en el mundo de los negocios. Actualmente, buena parte de lo que se llama *pensamiento estratégico* se nutre de términos extraídos de la doctrina militar, de la guerra y sus analogías, y de un uso del lenguaje con una composición de corte marcial. Precisamente, el título de este libro, *El arte de la guerra electoral*, hace referencia a este nuevo horizonte que el arte de la guerra y las campañas políticas han tejido.

Pero las campañas políticas no sólo tienen que ver con el campo de batalla y con las estrategias de combate. Hacer campañas es un asunto serio. Una elección es el medio democrático por antonomasia para que una sociedad defina el rumbo de un país, de una ciudad o la composición de su órgano legislativo. En las campañas se sobreponen valoraciones y visiones del mundo a partir de un futuro ideal que se anhela y se persigue. En este sentido, cada contienda se ve enfrentada a distintos segmentos sociales, culturales e ideológicos, con una escala de valores y posiciones distintas que terminan confrontándose. Un lugar donde lo real y lo simbólico se encuentran.

El voto que cada elector deposita es una apuesta por un candidato que representa sus valores y encarna la confianza de que haga real esa promesa de un mejor futuro. En última instancia, de eso se tratan las campañas políticas: de la confianza que depositamos en una persona o en un grupo de personas para que su proyecto político, económico y social nos represente y nos beneficie.

Del otro lado de la moneda, las campañas no se limitan a ofrecer plataformas y promesas, sino que además nos hablan del candidato, de su personalidad, de su historia, y de la forma como piensa gobernar.

Pero, sobre todo, factores como el tipo de campaña que se haya hecho, los argumentos que se esgrimieron, el papel de las campañas de ataque —de denuncia o de franca guerra sucia— o, por el contrario, el tono propositivo y positivo, construirán las bases para el desenvolvimiento posterior de un gobernante y de la sociedad que gobernará.

Tan sólo el tono de una campaña, sobre todo de una competitiva, marcará con mucho el tipo de relaciones que se construyen entre una sociedad después de la contienda. Hay campañas que por su tono dividen irremediablemente a una sociedad y, no sólo eso, también dañan a la democracia electoral como un sistema de procedimientos para tomar las decisiones de grandes colectivos.

Las hay que no significan más que el triunfo de un proyecto sobre otro, pero sin que el entramado social tenga afectaciones estructurales o perdurables, y sin que los arreglos institucionales entre los actores políticos y sociales se vean afectados.

También hay aquellas en que la afectación entre los grupos enfrentados y sus simpatizantes conlleva un conflicto político fuerte, pero sin daños al sistema democrático ni a la forma de relacionarse de los distintos grupos sociales.

Éstas son sólo algunas de las consecuencias del resultado de una campaña política. Por eso, hacer campañas es cosa seria.

Es verdad, a nosotros nos encanta hacer campañas y nos parece que es una actividad divertida; pero somos conscientes de la responsabilidad que implica colaborar, desde la comunicación política, para que los electores estén informados sobre sus opciones, sobre la manera y el tono en que se informa, sobre el tipo de campaña de tal o cual candidato y, sobre todo, sobre la forma en que estamos construyendo la democracia y los caminos que estamos abriendo para fortalecerla.

PUNTOS CLAVE

- Una buena parte de lo que se llama *pensamiento estratégico se* ha nutrido de términos extraídos de la doctrina militar, de la guerra y sus analogías, y de un uso del lenguaje con una composición de corte marcial.
- Las elecciones, como la guerra, hacen historia. Marcan el desenvolvimiento posterior a la elección de una sociedad. El tono de una campaña, sobre todo las que suelen ser

competitivas, marcará con mucho el tipo de relaciones que la sociedad tendrá después de la contienda.

- Somos conscientes de la responsabilidad que implica colaborar, desde la comunicación política, para que los electores estén informados sobre sus opciones, sobre la manera y el tono en que se informa, sobre el tipo de campaña de tal o cual candidato, y, principalmente, sobre la forma en que estamos construyendo la democracia y los caminos que estamos abriendo para fortalecerla.

SOBRE LAS CAMPAÑAS

La violencia echa raíces más profundas
en la guerra irregular que en la guerra corriente.

B. H. LIDDELL HART

Las elecciones pueden ser leídas en los mismos términos de una guerra. Desde los objetivos, las estrategias de combate, hasta las tácticas y los territorios en que se enfrenta al adversario. Sin embargo, hay de guerras a guerras, así como de elecciones a elecciones. En el caso de una campaña, hay acciones que polarizan y enfrentan a grandes segmentos de la sociedad, y otras que sólo plantean diferenciaciones sin hacer uso de la confrontación.

En las últimas décadas, las campañas políticas han sufrido cambios importantes en sus formas. Somos testigos de la conformación novedosa de un escenario electoral que se está modificando respecto a las viejas formas y prácticas de hacer política. Los ciudadanos no sólo están desinteresados, sino profundamente hartos de la política y de sus políticos; de las confrontaciones y de los pleitos de sus representantes; de los hábitos y las costumbres de las instituciones del Estado, cuyos índices de aprobación, como ocurre en el caso de los congresos, están muy por debajo de lo deseado.

En este contexto, la competencia por colocar mensajes atractivos ante este electorado rivaliza, en forma dramática, con internet, el *zapping* en la televisión o el *dial* de la radio, y con otras formas de entretenimiento que atraen más la atención que los ya convencionales temas de la política. Aunado a esto, el tiempo que un ciudadano promedio dedica al consumo de información sobre política es reducido, situación que se convierte en un reto para los candidatos, que deben aprovechar ese tiempo en comunicar su mensaje con miras a ofrecer una buena imagen de sí mismos y evitar que los comentarios que se expresen sobre ellos se hagan en tono negativo o contrario a lo

que los ciudadanos esperan de sus representantes.

Por regla general, la mayor parte de una campaña se realiza en un tono positivo y propositivo. El candidato siempre se muestra propositivo y siempre busca expresarse con un tono positivo. Del lado negativo de la contienda, el de los ataques y las críticas, se harán cargo otros voceros, como el partido o terceros afines. En este sentido, cuando los adversarios dirigen críticas contra los candidatos, son precisamente los terceros —el partido, los legisladores, los gobernadores, los alcaldes— quienes responden a los ataques, dejando fuera de la polémica y la confrontación al candidato. A menos que, como ocurre con más frecuencia de lo deseable, el candidato, como toro de lidia, fuera de la disciplina y, por consiguiente, fuera de la estrategia, decida contestar él mismo las críticas para desmentir las de los rivales. Hasta aquí tenemos el retrato de la batalla convencional de una campaña electoral. Si bien los ánimos se pueden calentar, no pasan de asumir que unos y otros harán este tipo de campaña.

Pero donde la polarización —no sólo de los actores directamente inmiscuidos en la contienda sino, en ocasiones, de amplios segmentos de la sociedad— es más alta, es en el uso de lo que se denomina *guerra sucia*, que, generalmente, se articula por medio de tácticas por abajo de la línea (pública, de gasto y sin firmas de autor) o BTL *(below the line),* como se les conoce. El tono y la virulencia de las campañas negativas o de guerra sucia dividen y confrontan a la sociedad, afectan su convivencia y dejan grandes resentimientos que sólo el paso del tiempo logra restaurar.

Estas campañas están hilvanadas en la lógica de la mentira y la denuncia. Son, en la mayoría de los casos, amarillistas y su propósito fundamental es utilizar el miedo como conducto de inhibición de la preferencia de un segmento del electorado sobre un candidato. Atacan la psique del ciudadano y le transmiten, en la figura de uno de los contendientes, los miedos y los temores que ésta más rechaza. El fin de las campañas negativas no es hacer que un elector decida por las opciones en la contienda, sino precisamente que no elija una de esas alternativas.

PUNTOS CLAVE

- Los mensajes de la comunicación política compiten con otros emisores mucho más poderosos, más atractivos y con más credibilidad que los políticos. Los electores prefieren escuchar la radio comercial que a su diputado, y buscar música por internet,

que enterarse de las propuestas de los partidos políticos.
- El corto tiempo de atención que tiene un candidato de sus electores lo debe aprovechar con mensajes positivos y propositivos.
- Las campañas de ataque deben hacerse desde otras trincheras: voceros, internet, BTL, etcétera.

SOBRE EL ARTE DE LA GUERRA ELECTORAL

La política es una guerra sin efusión de sangre;
la guerra, una política con efusión de sangre.

MAO TSÉ TUNG

La similitud entre los sistemas simbólicos de la guerra y de la comunicación política no es obra de la casualidad. La competencia electoral vino a sustituir a la guerra en términos de la lucha por la expansión de ideologías y grupos de poder sobre recursos, en su mayoría, escasos. Hoy, las cruzadas no derraman sangre. Las batallas se dan en la mente y en los corazones de los electores. El terreno que se busca conquistar es la percepción y el ejército son los simpatizantes y los activistas que han depositado su confianza en un proyecto político. A ellos hay que hacerles llegar las armas, nuestro mensaje. Hemos convertido así las palabras y las imágenes en armas de alto calibre. El botín ya no es botín, hoy es un voto.

Mao Tsé Tung coincide de alguna forma con Karl von Clausewitz cuando dice que "la guerra es la continuación de la política por otros medios". La comunicación política trata de construir mayorías a través del diálogo, de la difusión creativa de ideas, antiguas y nuevas, a través de los medios de comunicación que las sociedades utilizan para informarse y entretenerse. Se trata de ganar la guerra sin sangre. Se trata de ganar sumando la voluntad de una mayoría dispuesta a confiar en el liderazgo de una persona o partido para la construcción de un mejor futuro.

En otras palabras, las campañas electorales y la guerra persiguen el mismo fin, pero con distintos medios. Al final del día, ambas pretenden llegar al mismo lugar: constituir la autoridad de un grupo de personas —más o menos homogéneo— dentro de un territorio delimitado.

Por otro lado, la táctica y la estrategia son cosas cotidianas en la guerra y en las elecciones. En ambos casos, el éxito o el fracaso de un general, o de un candidato, dependerá en gran medida de su

capacidad para planear estratégicamente cada uno de sus avances hacia el objetivo final, así como las tácticas diarias que le permitan mantener el rumbo para no desviarse del camino.

Las diferencias tienen que ver primordialmente con las formas de conquista, así como con los territorios por conquistar. En una batalla, por ejemplo, se buscan posiciones para que la infantería ataque con ventaja a los ejércitos enemigos, por lo que el territorio y su topografía juegan un papel fundamental. En tanto, en una elección los espacios por ocupar no siempre son territoriales, sino más bien la mayoría de las veces se trata de espacios en los medios de comunicación, desde donde los candidatos tienen que bombardear a los electores con sus mensajes.

En este sentido, mientras en la guerra el arma más potente es la fuerza, en las elecciones es el mensaje. El mensaje es como la pólvora. Puede ser utilizado en misiles o en revólveres. En la voz de líderes como Bill Clinton, Rafael Correa, Vicente Fox o Hugo Chávez, y lanzado desde la montaña más alta de CNN hacia todo el mundo o en pequeños papeles impresos que se entregan de mano en mano y se leen en el seno de una comunidad específica que podría —como fue el caso del voto latino en Nueva York y Florida para las elecciones presidenciales en Estados Unidos en 2008— definir al presidente de la nación más poderosa del mundo.

PUNTOS CLAVE

- Las similitudes entre la narrativa política y la narrativa bélica no son casualidad; ambas confrontan adversarios en la contienda por la expansión de ideologías y grupos de poder sobre recursos, en su mayoría, escasos.
- En la guerra, el arma más potente es la fuerza; en las elecciones, el mensaje.
- Las elecciones son a la paz democrática lo que las batallas a la guerra; entender las artes y las técnicas de la guerra nos preparará para hacer mejores campañas en tiempos de paz.

SOBRE LOS CONSULTORES POLÍTICOS

Los que no recurren a los guías locales
no podrán obtener ventajas del terreno.

SUN TZU

Los consultores políticos no somos ciudadanos del mundo. Más bien, en el mejor de los casos, de aeropuertos. Lo que llegamos a conocer de los países y de las provincias en las que trabajamos es sólo la superficie del lugar, no sus entrañas ni sus costumbres ni sus formas de interactuar cotidianamente.

Hay muchas técnicas de comunicación política que ya se encuentran estandarizadas en la bibliografía sobre campañas políticas. Algunas son más útiles que otras, pero todas dependen de los recursos, la planeación de la campaña, y las oportunidades y los riesgos que aparecen en el contexto. Lo que ningún manual puede proporcionar es el conocimiento de los valores, los héroes y los villanos, las frases y los usos idiomáticos concretos de cada lugar; ni de las diferencias que hay incluso entre una provincia o estado en un mismo país.

Es común que en las grandes campañas, las de presidentes, gobernadores o prefectos, sean contratados equipos nacionales e internacionales de publicidad. En muchos casos, las ideas creativas surgen de un *brief* con base en la oferta que el elector, de acuerdo con lo que las encuestas reflejan, espera recibir del próximo titular de la rama ejecutiva. Una vez desarrollada y aprobada la idea creativa que se utilizará para la publicidad, se realizan los *copys* para cada comercial, y en ellos, en algunas ocasiones, ocurre una divergencia que puede poner en riesgo el éxito de la campaña de comunicación por medios electrónicos: el desarrollo de una excelente idea creativa con una mala ejecución, pero no debido a la realización o la facturación del *spot* o el *jinggle*, sino por el uso de frases e imágenes que a los ciudadanos de una demarcación no les dicen nada, no las entienden o les parecen muy lejanas.

Una idea brillante para la realización de un *flyer*, el mejor *spot* o el mejor *slogan* de campaña, se puede arruinar si el mensaje que pretende transmitir no refleja los usos idiomáticos propios de una región. La comunicación política busca generar impacto en los electores y mover sus percepciones; a su vez, trata de hacer que un candidato sea percibido como cercano a la población que quiere representar.

Si el candidato no utiliza un lenguaje asequible a las personas a las que se dirige; si el *spot* no refleja, de alguna forma, aquellos lugares comunes con los que el ciudadano se siente identificado; si las vallas tienen de fondo tipos alejados de los estereotipos, la pieza no logrará reflejar cercanía y, en muchas ocasiones, tampoco conseguirá el objetivo táctico para el cual fue hecha. Es por esto que los “guías locales” se vuelven indispensables para el éxito de las tareas de

comunicación política.

Ellos descifran las líneas estratégicas de comunicación en códigos accesibles para que el mensaje transmita significados para los electores. Señalan qué palabras son de uso común y cuáles no; qué figuras son bien vistas por la sociedad; cuáles son sus héroes y sus villanos; qué imágenes tienen sentido especial y no se pueden utilizar, o qué imágenes, por el mismo sentido especial, deben ser utilizadas. Los "guías locales" nos enseñan a traducir los múltiples significados del español y nos obligan a aprender que diversas palabras, muy particulares, en un país, se utilizan para designar a un dulce de leche y, en otros, son como groserías.

Asimismo, ellos son los que calibran el trabajo de los estrategas. Señalan qué tácticas son útiles y cuáles no; qué herramientas sí tienen penetración y con cuáles perderíamos dinero. Si bien en toda campaña la instrumentación de técnicas y herramientas novedosas puede significar la diferencia en una elección cerrada, también es cierto que lo que funcionó en una elección en un país determinado no necesariamente funcionará en otro; incluso, lo que fue exitoso en ese país hace una década ya ha sido rebasado en la actualidad.

PUNTOS CLAVE

- Los consultores somos técnicos profesionales, especializados en diversas áreas de la comunicación política.
- Existe una serie de barreras simbólicas que pueden alejar o acercar a un consultor a los mejores resultados posibles en una campaña; desde usos idiomáticos y horarios locales, hasta imágenes y valores sociales propios de la demarcación en la que se celebra la contienda.
- El papel de los consultores es el de proveer su conocimiento técnico y su experiencia a los equipos de campaña para que sean ellos quienes traduzcan y ejecuten las estrategias y las tácticas.

SOBRE LOS ELECTORES

La gente sabía que el caso Lewinsky
era interesante, pero también sabía
que no era importante. La economía
era lo que importaba.

BILL FOX

En las campañas, el principal protagonista es el elector. No son los sujetos manipulables que la arrogancia de la clase política y de los medios de comunicación cree. Los electores son los protagonistas de una contienda. Finalmente, son los ellos quienes deciden el resultado de una elección.

Los electores tienen claro qué quieren y qué esperan de las personas que se postulan para un cargo público. También saben qué temas son los que más les preocupan y les afectan en su vida diaria. Las encuestas y los estudios de opinión así lo demuestran. El problema está en la maniquea y perversa relación que hay entre la opinión que se publica (los medios) y los políticos.

Los medios creen saber qué es lo que les interesa y qué les preocupa a los electores, y no se apartan —como actores de interés público, pero también como grupo de poder— de su noción de lo que es una noticia: un guión que polariza a actores y a grupos, y que contiene los ingredientes modernos del drama: el escándalo, la corrupción, el envoltorio de grandes personalidades, la confrontación, el dinero, el poder y el sexo. Así, los temas que cubren los medios tienen que ver poco con los asuntos de la vida diaria de las personas, y mucho menos con las soluciones a esos problemas cotidianos.

Por otro lado, la clase política está acostumbrada a vivir inmersa en las discusiones de la "agenda nacional" y en la que proponen los creadores de opinión (académicos, columnistas, sectores organizados de la sociedad civil, editorialistas, etcétera), a responder y a opinar en torno a esta agenda, pensando que la discusión política es el debate sobre el que más se interesan los electores. Pero no es así. En muchas ocasiones ni los medios ni los políticos logran comprender qué es lo que les interesa a los electores. Éstos, por el contrario, sí distinguen entre lo que les resulta interesante y lo que no. Muchos de los contenidos de una campaña, en especial las contiendas de polarización y de ataques entre candidatos, acompañadas por escándalos, resultan irrelevantes para los electores frente a los temas que tienen que ver con su vida diaria como el empleo, los salarios, la economía, la seguridad pública, el bienestar social, la salud, la educación y las pensiones, y esa larga lista de etcéteras que refleja las preocupaciones de una sociedad.

Al final, la opción que toman los electores se sustenta en sus propios intereses. A pesar de las largas temporadas de noticias escandalosas y de las discusiones aburridas que acompañan una contienda política, la decisión de los electores se inclina por lo que resulta importante para ellos.

Es un error pretender conseguir el voto de los electores haciéndolos tomar partido por la campaña del escándalo y de la descalificación. Una campaña que parte de esta premisa comete dos errores de planeación graves. El primero, y más importante: pensar que el elector no es inteligente y que está más preocupado por el entretenimiento de la contienda que por lo que es realmente importante para él. El segundo: que un candidato logre ganar el debate de la opinión publicada, es decir, derrotar al adversario en los términos de la clase política y de los líderes de opinión, pero perdiendo el debate en la opinión pública y que, por tanto, pierda en las urnas frente a una campaña que sí haya conectado con los electores y con sus preocupaciones más sentidas.

Los candidatos, la gran mayoría —por historia, por ideología, por formación—, están convencidos de que la política es la que dicta las estrategias de comunicación. Hay algo de cierto en ello. Uno no puede comunicar inconsistencias en términos de valores y posturas, si no quiere que su candidato sea tachado de *swinger* o acomodaticio, una de las cuestiones que castigan con más saña los electores. Pero, en el fondo, una campaña es comunicación, no política, y mucho menos diálogo con la clase política y mediática; es, ante todo, una charla con los electores.

PUNTOS CLAVE

- Los electores tienen muy claro qué quieren de cualquier persona que se postule para un cargo público; las encuestas y otros estudios de opinión así lo demuestran. ¡Hay que saber escucharlos!
- Muchos de los contenidos de una campaña, en especial la polarización, los ataques y los escándalos mediáticos, son irrelevantes a los oídos de los electores. Para ellos, lo importante es cómo va a mejorar su vida diaria, su trabajo, sus salarios, la economía, la seguridad pública y el bienestar social (salud, educación, pensiones, etcétera).
- El ataque sólo debe ser utilizado para mermar a nuestros opositores en los temas que son relevantes para nuestros electores.

II

Sobre la estrategia

CADA ESTRATEGIA ES ÚNICA

Todo se ha hecho mil veces, pero todo hay que
inventarlo en cada batalla, porque las posibilidades
de expresión personal son ilimitadas.

SUN TZU

No hay recetas para las campañas. La bibliografía sobre campañas es amplia y versátil; cada vez son más un objeto de estudio, tanto para la ciencia política como para la sociología y la comunicación. A raíz de la llegada de la democracia participativa en su fase electoral, en la mayor parte de las naciones de lo que tradicionalmente se conoce como Occidente, las campañas se han convertido en una tarea muy especializada, pero aun así, con todo el *boom* de las elecciones, ya sea como fenómeno, objeto de estudio, mercado o con el auge de las industrias que se desprenden de su realización, no existe un *a, b*, *c* que nos diga cómo hacer una campaña ganadora. Incluso, un libro como éste sólo ofrece pistas y genera una serie de *tips* y *check list* por los que debería transitar una campaña política moderna. Cada campaña es diferente. Cada campaña es única.

Lo que hoy funcionó en términos tácticos y con valor agregado, incluso como diferenciador que permitió el triunfo de una opción por encima de otra, no funcionará mañana. Las técnicas exitosas de una campaña ganadora se transmiten en las revistas y son dadas a conocer por los miembros de los foros especializados en la materia. Debido a la difusión de este conocimiento, es indispensable estar al día y buscar nuevas herramientas para influir en los electores.

Las campañas tratan de la gente, de las personas. En la narrativa simbólica que se construye, una elección termina con el triunfo de una persona sobre otra, y si bien —y no es algo que estemos minimizando — esta persona representa un proyecto de país, de ciudad o de reformas, al final es un rostro y sus dichos contra otra cara y otras palabras. Por eso cada campaña es única.

En una elección sólo valen las condiciones propias de un lugar, en un momento determinado y ante un colectivo específico de personas. En

tres o cuatro años esas mismas personas habrán cambiado, esos colectivos se habrán transformado y la demarcación en la cual se llevará a cabo la elección también habrá adquirido nuevas ideas y formas de ver la vida. Dependerá de la situación económica general y de la percepción del elector sobre sus anhelos, expectativas y miedos, para saber qué tanto se arriesgarán por una opción u otra. Estarán condicionados por lo que le pasa a la clase política y por los resultados de la gestión saliente. En fin, en cada elección juegan un sinnúmero de variables que tendrán un papel especial, de mayor o menor peso, en la forma que el elector decida su voto.

El surgimiento de nuevas tecnologías de la información y la ciudadanización de los medios alternativos de comunicación hacen que las campañas se estén adecuando de forma continua a los nuevos escenarios que plantean esos recursos.

Cada campaña necesita un plan de juego propio, saber qué elementos específicos juegan en el entorno, qué correlación de fuerzas existe entre los actores, cuáles son las preocupaciones de los electores, qué posibilidades reales tiene un candidato de llegar al objetivo planteado. En cada ocasión se cuenta con un catálogo de tácticas que se podrían utilizar. Las mezclas de tácticas y herramientas son las que hacen de cada elección una situación única desde la ofensiva, pero frente a esa circunstancia hay que tomar en cuenta que las condiciones de los electores, y el terreno de debate, son diferentes en cada contienda y es necesario tratar de entenderlos para instrumentar una estrategia exitosa.

PUNTOS CLAVE

- Cada elección es única, pues tiene sus propias variables y sus propias reglas. No hay recetas.
- Cada campaña requiere una estrategia propia y un plan de trabajo adaptado a las condiciones de su competencia.
- Las estrategias tienden a repetir experiencias exitosas de otros casos. Esto es válido siempre y cuando se compruebe su utilidad en el caso presente y se adapten a la nueva realidad los contenidos y las formas.
- Las nuevas tecnologías y las dinámicas sociales (ciudadanización de la información) que se desprenden de ellas obligan a las campañas a adaptar sus tácticas y sus contenidos a estos nuevos medios y realidades.

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN

Difícilmente resulta vencido el que sabe
evaluar sus fuerzas y las del enemigo.

NICOLÁS MAQUIAVELO

Cualquiera que sea el objetivo de una campaña política moderna —es decir, ganar la elección, conseguir el registro de una nueva fuerza política, lograr una bancada legislativa de cierto número de senadores y diputados, o hacer avanzar una agenda que tenga impacto en el desarrollo de políticas públicas, cambios legales e incluso la creación de nuevas instituciones públicas—, lo primero que se debe hacer es evaluar cuáles son las fortalezas propias y cuáles las de los adversarios; cuáles son las debilidades, qué oportunidades hay en el entorno y cuáles son los riesgos a los que se enfrentará la organización política.

"Conócete a ti mismo", como lo indicara la frase colocada en el frontispicio del templo de Delfos, es el punto de partida de toda estrategia de comunicación para desarrollar una campaña política moderna. La evaluación de las propias fortalezas se convierte en uno de los ejes fundamentales de la comunicación política y de cualquier táctica de *marketing* político que sea relevante. Es mediante las fortalezas y su evaluación, aterrizadas en el terreno electoral, como un candidato puede establecer cuáles de sus puntos favorables debe utilizar, cuáles debe potenciar, cuáles no debe descuidar, y cuáles son las ventajas aparentes que podrían convertirse en debilidades propias.

Desde estas fortalezas se diseña uno de los pilares en los que se sustenta la campaña: desde dónde se desea librar la contienda, ya que establecida en ese lugar ideal la campaña se podrá desarrollar en un terreno favorable. Es importante señalar que no todas las fortalezas corresponden a realidades tangibles; algunas se sustentan en percepciones creíbles, que han sido encontradas a partir de la investigación de la opinión pública, ya sea por medio de encuestas y grupos de enfoque, o de entrevistas a profundidad con líderes de opinión.

De la misma forma, una maquinaria electoral que se encuentre preparada para la batalla tendrá que dibujar de manera clara y con la lectura del entorno con la que cuenta, cuáles son las fortalezas de los adversarios. Sus puntos fuertes y los lugares, en términos de lo simbólico, en los cuales le convendría librar la batalla.

En contraposición, todo equipo de campaña deberá contar, también,

con una radiografía exhaustiva de las debilidades del candidato y de la organización que lo postula, con el objetivo de buscar la forma de construir un blindaje ante ellas; evitar que se conviertan en un eje temático de los ataques de los contrincantes hacia el propio candidato o hacia la campaña, y estar preparados, en una lógica de respuesta rápida, para enfrentar cualquier ataque que surja en contra de las debilidades contempladas.

Las fortalezas y las debilidades dependen del candidato y de la organización política que lo impulsa; son propias de ellos. Son lo que, en la realización de un análisis de fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades (FORD), se llama *internals*. En el mismo ejercicio —de uso común en los talleres de planeación estratégica—, se llaman *externals* las oportunidades y los riesgos, ya que son aquellas situaciones que no dependen de la organización ni del candidato, sino de factores que inciden en el contexto o determinan la coyuntura electoral, pero que son susceptibles de ser aprovechados o evitados.

La definición de las fortalezas y las debilidades debe pasar siempre por el filtro de la investigación cuantitativa y cualitativa. Pese a su sensibilidad y percepción, el equipo de un candidato, por más objetivo que intente ser, puede caer con mucha facilidad en la autocomplacencia o en la subjetividad. La definición de los riesgos y las oportunidades pasa por un análisis objetivo de la opinión publicada en los medios de comunicación, así como por una lectura minuciosa de la narrativa social que acompaña a la elección.

Ahora bien, ¿respecto de qué se definen las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de una candidatura? Todos estos elementos deben estar definidos con base en la hipótesis central de la campaña, es decir, con base en lo que creemos que se necesita para ganar la elección. Si el tema central en la hipótesis de una elección es que los electores están buscando respuestas a un problema particular, la posibilidad de nuestro candidato de apropiarse del tema, o su falta de credenciales para acreditar capacidad para resolverlo, constituyen una fortaleza o una debilidad, respectivamente. Lo mismo ocurre con los riesgos y las oportunidades. Si, de acuerdo con la investigación, un grupo de la población en particular —por ejemplo, los jóvenes— no está conectado con la elección, y una de nuestras fortalezas es la edad del candidato, entonces convertir a los jóvenes en simpatizantes constituye una de las principales oportunidades; y su ausencia en las urnas, uno de nuestros principales riesgos.

El éxito que se haya propuesto un candidato, un partido o la coalición política que lo impulse, depende, como punto de partida, de saber

cuáles son sus fortalezas y sus debilidades; qué hay en el contexto electoral que pueda ser aprovechado por la organización para beneficio de la campaña; qué terrenos sería aconsejable que un candidato no pise, y, a partir de todo estos elementos, hacer el balance de la correlación de fuerzas con la que se cuenta al inicio de una campaña.

PUNTOS CLAVE

- Es de vital importancia conocer y sistematizar los principales atributos —tanto positivos como negativos— de nuestro candidato, así como de nuestros adversarios, como punto de partida de cualquier contienda.
- Dichos atributos se pueden categorizar en fortalezas y debilidades.
- Los riesgos y las oportunidades se definen como factores externos que pueden potenciar nuestras debilidades y nuestras fortalezas, así como las de nuestros adversarios.
- El análisis FORD puede construirse de manera colegiada con todo el equipo de campaña desde la hipótesis general de trabajo, pero debe confirmarse con investigación cualitativa y cuantitativa, así como con un exhaustivo análisis de la opinión publicada.
- El monitoreo permanente de los medios de comunicación y su análisis en el cuarto de guerra sirven para mantener actualizado el análisis FORD.

EL CONCEPTO RECTOR

La estrategia traza el plan de la guerra
y, para el propósito aludido, añade la serie
de actos que conducirán a ese propósito.

KARL VON CLAUSEWITZ

Un principio fundamental en toda campaña moderna es que la estrategia manda. Manda sobre el candidato, dirige su agenda, gobierna sobre todas las ejecuciones, articula el mensaje, ordena al comité de campaña y a los ejércitos electorales.

En el estado actual de las campañas políticas, cualquier cosa pasa por una estrategia: desde *pappers* de siete cuartillas que contienen lugares comunes y extractos de libros de texto sobre la materia, hasta planes detallados con acciones claras y precisas. En muchos comités de

campaña, y entre los estrategas, es común oír hablar de “estrategias”. Sin embargo, la estrategia sólo es una y guía toda la campaña. Es la brújula que marca el rumbo por el que se deben conducir todas las acciones, desde el candidato hasta los volantes, pasando por la publicidad y la definición del mensaje. Todo lo demás son tácticas y planes, herramientas y acciones que utiliza la organización electoral para lograr el objetivo deseado.

La estrategia, como señala la cita de Clausewitz, traza el plan de guerra. ¿Cómo se aplica eso a las elecciones? Se hace desde la construcción de un concepto rector que sirve como mapa para saber cuál es el camino a seguir para llegar a nuestro destino. En el caso de las campañas políticas modernas, este concepto rector se construye desde la comunicación. Al concepto rector nosotros lo llamamos “Hànzì”, en alusión a la forma de escritura que utilizan los chinos y que permite mantener el significado de un concepto en diferentes contextos y combinaciones. El “Hànzì” se construye a partir de radicales simbólicos a los que se agregan elementos modificadores que le permiten mantener su esencia sin importar el contexto en el que se presente. Por ejemplo, en la escritura china, el radical del “habla” puede utilizarse para significar conversación, teléfono, discurso o poesía, entre muchos otros, de acuerdo con los “acentos” y las grafías que lo acompañen. Definir el concepto rector como el centro de la estrategia nos permite llevar el significado fundamental de nuestro candidato y su propuesta a cualquier herramienta de comunicación, desde una fotografía hasta un discurso. De ese modo aspiramos a posicionar de manera consistente y contundente el mensaje de nuestro candidato.

El concepto rector debe ser, entonces, el filtro que se utilice para evaluar cualquier acción o plan, las tácticas y las herramientas que se utilizarán durante toda la contienda. La estrategia se diseña con base en la investigación de la opinión pública, el seguimiento de la opinión publicada, y las fortalezas y debilidades del candidato y de la organización que lo postula. Lo anterior delimita un terreno simbólico ventajoso en el que se llevará a cabo la elección y sobre el cual se va a desarrollar la contienda desde los términos más favorables al candidato. Si las variables de este terreno sufren modificaciones graves —por ejemplo, pasar a una segunda vuelta electoral—, la estrategia debe revisarse y calibrarse ante las nuevas circunstancias del entorno.

Con base en la estrategia se sabe a dónde se quiere llegar, en qué tiempos y de qué forma; cuáles son los métodos y las herramientas que se utilizarán para el logro de los objetivos buscados y cuál es la mezcla

de las distintas tácticas que se adecuan mejor para cumplir con los fines programados. Con base en lo anterior se puede saber si se están cumpliendo las metas programadas y si están ocurriendo en el tiempo establecido.

Todo el arsenal de herramientas de comunicación debe someterse a la estrategia. No debería salir un volante o una *e-card* sin que se revise su congruencia estratégica; mucho menos un *spot* de televisión o de radio, ni un pronunciamiento o un evento relevante del candidato, como un debate.

La estrategia debe marcar el rumbo a seguir, delimitar claramente el posicionamiento del candidato y definir de manera concisa quién es el candidato, qué va a hacer y cómo lo va a llevar a cabo para que el elector tenga la certeza de saber por quién está votando o por qué proyecto político sufragará.

PUNTOS CLAVE

- Independientemente de su formato, la estrategia es el plan general de campaña y manda sobre todo.
- Se construye a partir de un concepto rector, "Hànzì", que significa claramente al candidato.
- Todas las acciones, herramientas y decisiones de comunicación deben estar filtradas por la estrategia.
- La estrategia puede y debe adecuarse si las condiciones en una contienda cambian radicalmente.

EL MENSAJE

Más vale una palabra a tiempo, que cien a destiempo.

MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA

El mensaje es el corazón de la comunicación estratégica. Es la traducción perfecta del concepto rector de comunicación a las diferentes piezas de la campaña: el discurso, el *sound bite*, el afiche, el comercial, etcétera, y cada una de éstas es, en sí misma, un mensaje.

Recordemos que las campañas se tratan de una sola cosa: convencer a otros para que tomen decisiones favorables a nuestra agenda. Queremos que los ciudadanos decidan, activamente, comprar nuestros productos, votar por nuestros candidatos, asistir a nuestros eventos, apoyar nuestras iniciativas, utilizar nuestros servicios, etcétera.

¿Cómo tomamos decisiones las personas? Los seres humanos somos inteligentemente egoístas. Siempre que nos enfrentamos a una decisión, nos inclinamos por aquello que consideramos más conveniente, de acuerdo con la información emotiva o racional con la que contamos. Nadie en su sano juicio toma una decisión sabiendo que ésta le va a hacer daño, o que su costo es mayor que su beneficio. Incluso los fumadores creemos que el beneficio de calmar la ansiedad es mayor que el costo a la salud en el largo plazo.

Para convencer a otro de tomar una decisión, cualquiera que ésta sea, lo único que tenemos que hacer es entregarle la mejor información posible, de acuerdo con nuestros intereses. Es decir, contarle nuestra versión de los hechos y argumentarle por qué debe confiarnos aquello que le estamos pidiendo.

La unidad básica con la que intentamos informar al elector para que tome una decisión favorable a nuestros intereses es el mensaje. El mensaje es el centro de gravedad de las campañas políticas modernas; es lo que nos va a hacer diferentes de nuestros adversarios; es lo que nos va a hacer únicos y relevantes a los ojos de los electores. El mensaje es lo que debe inspirar la imagen, el discurso y todos los canales de comunicación de la campaña.

Para todo fin práctico, el mensaje, desde la perspectiva estratégica, tiene dos grandes componentes: la forma y el fondo. La forma se refiere a sus elementos metalingüísticos, mientras que el fondo alude a su significado explícito. Sin entrar en mayores detalles, los cuales supondrían todo un tratado de semiótica, podemos decir que la forma —normalmente— contiene en su significado elementos simbólicos mucho más emotivos, mientras que los del fondo son mucho más racionales. El color y la textura de las letras; el tono, el volumen y el timbre de voz; la iluminación en una fotografía; la música en un comercial o en un *jingle,* son forma. Lo que dice el texto, la letra del *jingle*, el discurso del candidato, los personajes en una fotografía, podrían considerarse fondo. Forma y fondo son inseparables y se complementan para crear significado.

En un día normal, las personas estamos expuestas a cientos —si no a miles— de unidades de información que están tratando de salvarse de la indiferencia y del olvido. Los candidatos y los partidos políticos compiten a diario contra esos mensajes. ¿Cómo podemos lograr que los electores se queden con nuestra información y la utilicen correctamente (es decir, para votar por nuestros candidatos) el día de la elección?

Un buen mensaje debe cumplir con tres características: debe ser replicable, memorable y creíble. Para que un mensaje estratégico aspire a mantenerse en la mente y en el corazón de los electores, debe ser:

- *Congruente:* debe hablar de lo que sí es y sí propone nuestro candidato, y garantizar la correspondencia entre la forma y el fondo; de lo contrario estamos perdiendo fuerza y credibilidad.
- *Contundente:* debe tener rigor y solidez para ser incuestionable. El mensaje debe ir directo al grano. Contundencia también significa claridad y abona a los tres elementos esenciales del mensaje estratégico.
- *Consistente:* el contenido del mensaje debe ser siempre el mismo. Las formas deben adaptarse al lenguaje de cada uno de los canales que se vayan a utilizar durante la campaña (impresos, audiovisuales, entrevistas, discursos, etcétera).
- *Simple y sencillo:* la forma debe acercar al contenido a sus públicos por medio del lenguaje; en otras palabras, el mensaje debe estar codificado en un lenguaje de fácil acceso a los ciudadanos para que ellos lo puedan replicar.
- *Relevante:* el contenido debe ser importante para los electores; debe decirles algo que realmente agregue valor a sus demandas. De lo contrario, será olvidado con facilidad.
- *Diferente:* el mensaje es el primer elemento que nos va a permitir contrastar con nuestros adversarios. La diferencia que existe entre ellos y nosotros es el argumento estratégico que utilizamos para informar al elector sobre las ventajas de nuestro candidato y sobre aquellas de su adversario.
- *Emocionante:* la estética en el mensaje es de suma importancia. Las emociones son la puerta de entrada para las razones.

PUNTOS CLAVE

- Las campañas se tratan de una sola cosa: convencer a otros para que tomen decisiones favorables a nuestra agenda.
- La unidad básica con la que intentamos informar al elector para que tome una decisión favorable a nuestros intereses es el mensaje.
- El mensaje es el corazón de la comunicación estratégica. Es la traducción perfecta del concepto rector de comunicación a las diferentes piezas de la campaña.
- Para que un mensaje sea replicable, memorable y creíble, debe construirse tomando en cuenta que debe de ser congruente,

contundente, consistente, simple y sencillo.

EL TERRENO DE DEBATE

Un sistema político no es más que un medio para
convertir en productos ciertas clases de insumos.

DAVID EASTON

Toda campaña se desarrolla en un terreno de debate en el que se da una mezcla, más o menos virtuosa, de las reglas explícitas o implícitas de la contienda.

En este universo, que podríamos ver desde una lectura de sistemas, interactúan —en mayor o menor medida— los sistemas jurídico, político, electoral y de partidos políticos, además de la participación y las formas de ésta por parte de los ciudadanos. Al mismo tiempo, convive con éste una serie de reglas no escritas, pero relevantes, para entender el terreno que se está pisando, así como asistimos también, en la parte informal, a la participación de ciertos actores e instituciones que, en el juego de las elecciones, buscarán garantizar, en el mejor de los casos, el avance de sus intereses y de sus posiciones, y, en el peor, evitar que por lo menos estos mismos intereses y estas mismas posiciones sean afectados por alguna de las coaliciones electorales que están en la disputa.

Toda estrategia de campaña debe partir de tomar en cuenta el territorio en el que se dará la contienda: ¿cuáles son los elementos del contexto que debemos considerar?, ¿cuáles son los factores que inciden en la coyuntura?, ¿cuáles son las reglas del juego?, ¿qué sí permite y qué no el marco jurídico que regirá la campaña?, ¿cómo se configura el sistema político y el de partidos?, ¿cómo se configura el sistema de representación democrática?, ¿qué derechos tienen y en qué forma los ejercen los ciudadanos al momento de elegir a sus nuevas autoridades o a sus representantes?

Las respuestas a estas preguntas establecen un perímetro de campaña. Para hacer elecciones no sólo es importante entender el ánimo, eso que nosotros llamamos el *geist* o tono emocional de la contienda, sino cómo funcionan las reglas formales e informales del juego.

Es necesario comprender cómo funciona el sistema electoral, ya que no es lo mismo trabajar en una campaña como la de Ecuador, donde el voto no sólo es un derecho sino una obligación, que en otra en un país donde sólo votan quienes quieren asistir a sufragar; o en una campaña

en la que, de antemano, se contempla una segunda vuelta electoral para que, al final, el candidato ganador tenga una legitimidad superior a la mitad, que en otra de una sola vuelta en la que, sin importar la diferencia entre el primero y el segundo lugar, la ganará el que tenga el mayor número de votos o de colegios electorales (como es el caso estadounidense); o cuando se aplican las fórmulas para el sistema de representación, en el que se elige una o dos cámaras legislativas, donde hay o no reelección, o se vota por listas de candidatos o por nombres de candidatos; o en un sistema donde se permite el voto de extranjeros con residencia, o de ciudadanos que viven en el exterior, entre otros elementos.

Lo mismo podríamos señalar para el sistema de partidos políticos en la región, en el que no sólo se permiten inscripciones de partidos sino de movimientos o candidaturas ciudadanas mediante registros; o aquellos que condicionan un mínimo registro para poder participar, una votación mínima para obtener posiciones y mantener el registro, o que sencillamente no permiten a los partidos políticos el registro de candidaturas ciudadanas o de otras formas externas.

Por último, están las reglas formales de la campaña: los requisitos para ser candidato, el registro de candidaturas, el periodo de precampaña, la extensión de la campaña, y la fecha y duración de la jornada electoral; si la realización de debates es un derecho, una obligación, o pueden no llevarse a cabo; el financiamiento a partidos y campañas, si es público, cuáles son los límites o los techos y cuáles son los mecanismos de recaudación, rendición de cuentas y transparencia; si se permite o no la contratación y utilización de medios electrónicos, y, si es el caso, también hay que entender si es por medio de “vallas” o “franjas” en espacios publicitarios en radio y televisión, o si cada partido o candidato puede contratar la pauta que mejor le parezca; si se puede o no instalar propaganda en calles y avenidas, o si hay prohibiciones para colocarla en el inmobiliario urbano; la reglamentación para poder publicar encuestas en los medios impresos, y si se puede o no difundirlas y hasta qué fecha; si hay alguna regulación en torno a campañas de ataque o a la utilización de tácticas BTL, como la realización de encuestas inducidas *(push poll);* e incluso si se permite o no el uso de herramientas como las centrales telefónicas *(call centers)*.

Al momento de establecer el perímetro en el que tendrá lugar la contienda, también es importante entender los intereses, y quiénes son los actores y las reglas informales que, como grupos de presión o interés, pueden o no tener un papel relevante en torno a las elecciones, y si son factores que inciden en dicha contienda. Como

señala Ralph Dahrendorf, la política enfrenta a actores en la lucha por la consecución de bienes siempre escasos —como influencia, poder, posiciones o recursos—, y es en este juego en el que una campaña debe tener muy claro qué intereses son afectados por la misma y cuáles son promovidos por un candidato y su plataforma.

Los grupos de interés y de presión no sólo tienen agendas que impulsar o intereses que cuidar, sino también simpatías, prejuicios y, sobre todo, la posibilidad de que si bien el voto de los individuos que los integran vale igual que el del resto de los ciudadanos, su poder colectivo, ideológico o económico, ya sea por medio de su influencia, movilización o recursos, puede ser un elemento para el triunfo de un proyecto por encima de otro; o, por el contrario, puede representar un veto a la legitimidad, a los intereses o a las aspiraciones de una candidatura.

PUNTOS CLAVE

- Para formular la estrategia es necesario comprender bien el terreno de debate; es decir, las reglas formales e informales que gravitan sobre una campaña.
- Cada campaña es única, y en cada una es importante saber qué se puede hacer y qué no para establecer el plan de campaña, y la mezcla de tácticas y herramientas que se deberán utilizar.
- Para establecer un perímetro objetivo del terreno de debate, no debe pasarse por alto el papel que juegan los grupos de presión y de interés durante una campaña.

EL POSICIONAMIENTO

En el arte político ocurre lo mismo que en
el arte militar: la guerra de movimiento
deviene cada vez más en guerra de posición.

ANTONIO GRAMSCI

El problema en las campañas es que la posición que se decida hay que mantenerla durante los meses que dure la contienda. Durante esos meses, las campañas están sujetas, en todo momento, al movimiento de la propia campaña, de las fases diseñadas para su desarrollo, del crecimiento en términos de metas electorales, pero también de lo que acontece en el entorno y lo que pasa con las otras campañas. En esos meses se corre el riesgo de perder el posicionamiento por hacer

movimientos.

Las campañas políticas exitosas cuidan su posición —el posicionamiento simbólico de sus candidatos— en el vaivén de los movimientos propios de la contienda.

Definir un posicionamiento ideal es una de las principales tareas de los estrategas electorales. En muchos sentidos, sin un buen posicionamiento es muy difícil que una campaña logre sus objetivos. El posicionamiento le da sentido y dirección al trabajo del candidato, pero es desde ahí desde donde se dirige toda la vertebración de la estrategia de comunicación.

Un posicionamiento ideal se construye, por un lado, a partir de definir qué es relevante para los electores: la oferta, lo que las encuestas arrojan como necesidades y búsquedas de los ciudadanos de lo que quieren que haga un representante al que le cederán voluntariamente su voz. Ésta es la materia prima del *marketing* político tradicional; y, por el otro lado, establecer qué es diferente en este candidato y qué es sólo de él: sólo a él le doy ese atributo; en él, esa particularidad es creíble. Ésta es la materia prima del *marketing* político moderno. La conjunción de los ejes relevancia/diferenciación debe construir un posicionamiento único y creíble desde dónde diseñar todo el arte y las ejecuciones de comunicación.

Para comunicar exitosamente por aire, es necesario que los creativos y los publicistas entiendan de manera clara cuál es el posicionamiento del candidato. Es decir, desde dónde se quiere situar en la contienda, como quién se quiere ubicar y qué va a hacer, y que todos los *spots* de radio y televisión mantengan el centro de gravedad en el posicionamiento.

El posicionamiento debe quedar perfectamente delineado en lo que se llama *publicidad institucional*, que, generalmente, se entiende como las fases estructurales de toda campaña política: presentación del candidato, difusión de su oferta a los electores, diferenciación y contraste con los otros candidatos y con las otras ofertas electorales, llamado al voto y, en algunos países, a cuidar la elección o a buscar la participación mayoritaria de los electores.

La estrategia marca el rumbo de la campaña: hacia dónde se dirige. Filtra todas las decisiones de comunicación. El posicionamiento es el tamiz por medio del cual se cuelan esas decisiones.

En el transcurso de la campaña se dan posibilidades de modificar los

atributos del candidato, de calibrar la oferta para adecuarla a las necesidades del entorno; pero el posicionamiento, lo que es único, creíble y relevante de nuestro candidato y de su campaña, debe permanecer. Ésa es la posición que una campaña política no puede perder, a riesgo de dilapidar su identidad. Aunque, al final, en las ejecuciones diarias de la campaña, sobre todo en la comunicación coyuntural, ese posicionamiento quede difuminado, siempre debe ser perceptible. Como cuando degustamos un postre en el que, sin ser de vainilla, logramos percibir un aroma y un ligero sabor a esa planta. No es vainilla pero sí su esencia o su concentrado. Siempre debe existir ese toque para que nuestra comunicación coyuntural logre sostener su posición.

PUNTOS CLAVE

- Definir el posicionamiento es una de las principales tareas de los estrategas electorales. La posición que se ocupe en el terreno de juego facilita o dificulta el triunfo.
- Un posicionamiento ideal se construye a partir de definir qué es relevante para los electores (la oferta) y lo que hace a nuestro proyecto diferente del resto de los contendientes. La conjunción de los ejes relevancia/ diferenciación debe construir un posicionamiento único y creíble desde donde se deben diseñar todas las ejecuciones de comunicación.
- Para comunicar exitosamente por aire, es necesario que los creativos y los publicistas entiendan de manera clara cuál es el posicionamiento del candidato.

EL MAPA DE ACTORES

Pensamiento político e instinto político se miden…
sobre la base de distinguir amigo y enemigo.

CARL SCHMITT

Lo fundamental en el arte de la guerra electoral es distinguir a los aliados de los adversarios e identificar de manera muy clara quiénes son estos últimos.

En nuestra experiencia, elaboramos un mapa mental en el que, gráficamente, ubicamos en cuadrantes a los aliados y a los adversarios. En el cuadrante superior derecho establecemos quiénes son nuestros aliados estratégicos, aquellas personas o instituciones que

están con el candidato de manera incondicional. Haga lo que haga y obtenga los resultados que obtenga, este cuadrante es nuestro principal recurso de relaciones en una campaña. Generalmente, se coloca en él a la organización electoral que lo postula, al equipo de campaña y a los miembros de la misma organización que tengan algún papel relevante en la vida política que se está poniendo en juego, como senadores y diputados, alcaldes, gobernadores y, en ocasiones, el titular del Ejecutivo federal.

En el segundo cuadrante colocamos a los que son nuestros aliados coyunturales, es decir, a aquellas personas e instituciones que pueden, dependiendo de qué sea lo que está en juego sobre la mesa, estar con nosotros porque hay coincidencia e intereses similares en torno a la materia de discusión. En este caso, generalmente agrupamos a las instituciones académicas, a los sectores empresariales, a los grupos de presión, a los medios de comunicación como empresa y a los líderes de opinión como personas, y a los sectores de la sociedad civil organizada.

El tercer cuadrante lo llenamos con los nombres de las personas y las instituciones que son nuestros adversarios coyunturales. Aquellas instancias físicas y morales que, al igual que en el caso anterior, estarán en contra de nosotros y de nuestras propuestas, dependiendo de qué sea lo que esté dominando la coyuntura, y que tengan, al mismo tiempo, una postura contraria a la nuestra sobre esos temas en particular. Usualmente, tanto los aliados coyunturales como los adversarios coyunturales se repiten, en términos nominativos, en ambos cuadrantes —el superior izquierdo y el inferior derecho—, con el fin de recordar al candidato que los aliados pueden estar con él si sus intereses y sus agendas coinciden con los nuestros. O, en el caso contrario, pueden pasar al terreno de los adversarios.

El último cuadrante, el inferior izquierdo, está reservado para colocar en él a los adversarios estratégicos. Es contra ellos contra quienes estamos disputando la elección. Es contra ellos contra quienes definimos los términos de debate de la elección: qué está en juego y entre qué opciones pueden elegir los votantes. Los adversarios estratégicos son nuestra antítesis, competimos contra ellos por la consecución de un bien, siempre escaso y volátil: el voto del elector.

Una vez que tenemos ubicado en el mapa mental a los principales actores de la contienda, pasamos a definirnos, en nuestros atributos positivos y en la oferta que le vamos a transmitir al electorado. Construimos un posicionamiento que nos haga únicos y que sea creíble y relevante para la ciudadanía. En la forma en que construimos

nuestro posicionamiento, deberíamos diferenciarnos de nuestros adversarios estratégicos. “Yo soy ‘x, y, z’ y ofrezco ‘1, 2, 3’ como gobierno y esto sólo lo puedo hacer y ofrecer yo, porque el otro candidato no es creíble que lo pueda hacer.”

Construir un posicionamiento con estos referentes nos mantiene en un camino estratégico durante toda la contienda. Y, al mismo tiempo, nos permite saber dónde no queremos ser ubicados en la mente del elector y dónde queremos que el votante ubique a nuestro adversario estratégico, lo cual se puede lograr a partir de la construcción de contrastes, diferenciaciones y polarizaciones, y, sobre todo, manteniendo nuestro posicionamiento.

PUNTOS CLAVE

- La construcción de un mapa de actores se realiza con dos ejes que construyen un plano cartesiano. El eje horizontal divide a nuestros aliados de nuestros adversarios y el eje vertical los diferencia entre coyunturales y estratégicos.
- Se califica a un aliado o adversario como estratégico cuando su posición es incondicional. Está determinado por las constantes de la contienda (filiación política, relación familiar, interés directo, etcétera).
- Se califica a un aliado o adversario como coyuntural cuando su posición está condicionada por ciertas variables que podrían moverse durante la elección (intereses particulares, alianzas formales e informales, filiación ideológica, programática o pragmática, etcétera).

LOS TÉRMINOS DEL DEBATE

Donde sea fuerte, evítale.

SUN TZU

¿Dónde radica la fortaleza de un candidato? En su posicionamiento, pero principalmente en lograr que la elección se dé en un terreno de batalla, simbólico, que sea el más favorable a sus intereses. El mejor de los candidatos puede fracasar si no elige qué batallas pelear y dónde librarlas. Conocemos candidatos que tenían las mejores calificaciones personales y de historia de vida para ser electos y no lo fueron porque no lograron llevar la elección a su terreno. Por otra parte, sabemos de malos candidatos que lograron ser electos porque entendieron de qué se trataba la elección y supieron comunicar

eficientemente que ellos eran quienes podían resolver de mejor manera aquello que le interesaba al electorado.

Las campañas políticas tratan de la lucha simbólica por la apropiación de bienes escasos. Se trata de decirle al electorado qué programas se llevarán a cabo para mejorar sus condiciones de vida diarias y por qué el candidato que los postula puede ser, de todos los contendientes, quien realmente logre llevarlos a cabo.

En términos generales, todas las campañas tratan sobre una serie general de temas. Los principales siempre son: empleo, mejores salarios, combate a la pobreza, educación, salud, pensiones y freno a la inseguridad. En menor medida están las contiendas que se decantan por temas de índole político: cambios políticos trascendentes, el cambio en sí mismo, la alternancia, la realización de una reforma política, un cambio de régimen y la política exterior. Entre estos tópicos, con ires y venires, acentos aquí y allá, y la inclusión de diferenciadores —políticas de género, culturales, ambientales, obras de infraestructura, entre otros—, se desenvuelve el fondo de toda campaña.

Pero son las formas las que terminan por decidir cuál de las opciones en disputa será la que elegirán los electores, y las formas varían. En ellas, el posicionamiento de un candidato, las calificaciones que rodean su trayectoria, así como la plataforma política y los antecedentes de la organización que lo postula, definen al SUJETO, el YO, el posicionamiento en términos de atributos personales. Son estos atributos los que ayudarán a construir la legitimidad, pero principalmente la credibilidad del candidato como el actor capaz de llevar a cabo la oferta política bajo la cual se postula: empleo, combate a la inseguridad, disminución de la pobreza, etcétera.

Lo más probable es que todos los equipos de campaña obtengan resultados similares en materia de investigación, que señalen de manera clara cuáles son los principales problemas que ve la gente, cuáles son las prioridades para el próximo gobierno y cuáles las alternativas para su solución.

Sin embargo, el éxito de un equipo de campaña radica en establecer, con esa información y con los atributos personales del candidato, desde qué enfoque se va a pelear la elección: definir los términos del debate. Desde ahí, un equipo de campaña considera que tiene las mejores posibilidades de entrar a la contienda y obtener un resultado favorable. Ésos son sus términos favorables, donde son fuertes.

Los otros equipos de campaña deberían evitar hacerla desde ahí, en los términos marcados por su opositor, a menos que la suma de los atributos personales de su candidato, su plataforma y el partido que lo postula hagan más creíble el que ellos SÍ puedan realizar esa oferta y, en esos términos, robarle la agenda a la otra candidatura, pero siempre con el riesgo de que quien lo enunció primero goce de mayor credibilidad.

En general, cada campaña le pondrá su propio acento a su oferta y tratará de llevar la discusión a su terreno. Partirán de la hipótesis de que la realización de esa oferta por parte de ellos es algo que quiere el electorado y sólo ellos la pueden llevar a cabo y buscarán que los demás candidatos entren a su terreno: a debatir sobre esos temas, desde su perspectiva y en un área donde ellos son los más fuertes.

PUNTOS CLAVE

- Marcar los términos del debate significa movilizar la contienda —toda— hacia los temas más favorables para nuestro candidato.
- La pregunta más importante que tiene que responder una campaña es la siguiente: ¿de qué se trata esta elección? La respuesta normalmente caerá en el espectro simbólico del "cambio *versus* continuidad".
- Una lucha fundamental dentro de cualquier elección es la de apropiarse de los términos del debate. Que los electores, al decidir su voto, lo hagan pensando en nuestra respuesta a la pregunta: ¿de qué se trata esta elección?
- En la medida en que logremos mantener nuestro tema como eje central de una elección, estaremos siempre en ventaja ante nuestros adversarios.
- Debemos evitar la tentación de entrar a debate en los términos de nuestros adversarios. Ellos son más fuertes en cancha propia.

LA DEFINICIÓN DEL ADVERSARIO

La propaganda siempre necesita un enemigo,
y si no existe lo creará. La construcción social
de los enemigos es una de las claves que definen
las características de la propaganda.

NICHOLAS JACKSON O'SHAUGHNESSY

No hay campaña que no defina enemigos ni adversarios. En el primer caso, se entiende —dado los usos lingüísticos de lo políticamente

correcto— a los grandes males que aquejan a una sociedad; en el segundo, a los demás contendientes. Es tan importante saber qué va a hacer un candidato, como elegir oportunamente a sus adversarios y a sus enemigos.

La diferenciación entre candidatos y propuestas es una de las fases tradicionales de toda campaña política. Contrastar es una de las tácticas más recurrentes para realizar una contienda electoral.

La identificación de un adversario y su ubicación contrastada en el posicionamiento de un candidato es parte del trabajo diario de un cuarto de guerra. Si se realizara un seguimiento cotidiano del posicionamiento de un candidato, de los términos de debate que marca día con día, el adversario siempre debería estar situado, de manera contrastada, en los negativos del propio candidato.

En las campañas actuales existen dos formas de contraste: las que corresponden a las fases institucionales y las que se realizan a través de campañas de ataque.

En el primer caso, un candidato busca contrastar su personalidad, sus atributos personales y su imagen con los de su opositor. Al mismo tiempo, pretende contrastar sus propuestas frente a las de sus adversarios, tratando de demostrar que son las mejores opciones para el electorado y buscando responder de manera positiva a lo que quiere el electorado y por qué ese candidato es quien puede llevarlo a cabo.

En el segundo, los equipos de campaña buscan polarizar la elección a través de la narración, en distintos capítulos, de dicotomías, abiertas o encubiertas, de buenos contra malos, de bienes contra males; aunque cada vez menos, a partir de ideologías, de izquierdas contra derechas, o viceversa, en una sociedad en la que los partidos se disputan cada vez más el espacio del centro ideológico y los ciudadanos se alejan cada vez más de la política.

Mientras en el primer caso la diferenciación es en positivos y los candidatos y sus campañas hablan de sí mismos y de sus propuestas en forma favorable, dejando que el elector haga el contraste entre lo que ve, oye y siente de cada uno de los candidatos, en el segundo la polarización se lleva a cabo hablando mal del otro, de modo directo. Al elector se le dice, de manera franca, muchas veces nada sutil, qué debe ver, oír y sentir sobre aquel a quien han identificado como el principal contendiente o adversario de una opción política.

Las técnicas para comunicar en uno y otro casos son diferentes,

aunque las herramientas sean las mismas. En el primer caso, casi todo se hace a la luz pública, ATL —*above the line*—: espectaculares (vallas), *spots* de radio y televisión, y propaganda de calle. En fin, todas las piezas que van firmadas por el candidato.

En el segundo, lo que se hace ATL normalmente no va afirmado por el candidato sino por terceros —el partido o la coalición que lo postula, organizaciones de la sociedad civil, grupos empresariales, entre otros —, con el objeto de deslindar, aunque sea de forma indirecta, al candidato. Y mucho se realiza a través de tácticas de BTL —*below the line*—: SMS de celular, envío de correos electrónicos con chistes o presentaciones de ataque en Power Point, *call centers*, volantes de propaganda negra (sin firmas) y, recientemente, elaborando y subiendo piezas a YouTube.

PUNTOS CLAVE

- Toda campaña es la narración de una historia, y toda historia necesita héroes y villanos.
- Llamamos enemigos a los grandes males que aquejan a la sociedad y adversarios a los otros candidatos que compiten en la elección.
- En las campañas actuales existen dos formas de contrastar con nuestros adversarios: las institucionales y las que se realizan a través de campañas de ataque.
- En el primer caso, un candidato busca contrastar su personalidad, sus atributos personales, su imagen y su propuesta con los de su opositor.
- En el segundo, los equipos de campaña buscan polarizar la elección a través de la narración, en distintos capítulos, de dicotomías, abiertas o encubiertas, de buenos contra malos, de bienes contra males.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se puede decir que un Estado vence
en una guerra, en cuanto la prepara
minuciosa y técnicamente en tiempos de paz.

ANTONIO GRAMSCI

Las campañas son una guerra de recursos materiales y simbólicos: dinero, ideas, tiempo, simpatías, capital político, etcétera. El objetivo central de la planeación estratégica es administrar, multiplicar y

maximizar dichos recursos, para ponerlos al servicio de la promoción del candidato y de su mensaje durante la campaña, y de la movilización el día de la elección.

En la mayoría de los países de América Latina, el periodo para realizar campañas está previamente asignado, y es parte de sus legislaciones electorales. Desde el día de arranque hasta el "día D" —llamado así en alusión al día del desembarco aliado en Normandía durante la segunda Guerra Mundial, y que es el día de la jornada electoral—, pasando por el trabajo previo de precampaña, la investigación y la recaudación de fondos, la campaña deberá someterse a una exhaustiva planeación, y habrá de quedar constancia de ésta en los distintos cronogramas. No sólo eso, sino que cada acción tendrá la fecha de realización, su duración, y quién o quiénes son los responsables de su ejecución.

El concepto rector de comunicación debe convertirse en la esencia comunicacional de la campaña y estar presente en cada uno de los mensajes de la candidatura. Para que la planeación sea verdaderamente estratégica, tenemos que garantizar que el concepto rector de comunicación y su traducción al mensaje esté presente en todos los tiempos y en todos los espacios de la campaña.

Un buen ejercicio de planeación estratégica debe fincar su origen en un inventario realista de los recursos con los que cuenta la campaña, así como en un estimado de lo que realmente se necesita para lograr el objetivo (comúnmente, ganar la elección). El tiempo y el dinero no son los únicos recursos: el número de simpatizantes inscritos en la organización, el lugar que ocupamos en las encuestas, el mensaje del candidato, el número de casas de campaña y su ubicación geográfica, etcétera, también deben contabilizarse en este primer ejercicio.

La diferencia entre el inventario y el estimado necesario para ganar la elección da como resultado la meta o las metas de campaña para cada una de las áreas encargadas de su desarrollo. Si un candidato cuenta con un nivel de conocimiento de 15% del electorado, y para ganar es necesario conseguir 70% de dicho conocimiento, entonces la meta para esa área será crecer 55%; si el presupuesto final para toda la campaña es de 100 000 dólares, y hoy la campaña cuenta con 10 000, la meta para el área de financiamiento es de 90 000 dólares. Existen metas intermedias que facilitan o aceleran la constitución de otras metas.

Una vez que se cuenta con la información de lo que se necesita, y el orden en el que los recursos se consolidarán, se establecen los tiempos

necesarios para lograrlo. Aquí es cuando la planeación se divide en diversas etapas; el final de una etapa y el principio de la siguiente estarán marcados por la consecución de las metas intermedias, de las que ya hablamos.

En general, una candidatura se puede planear desde cero en cinco etapas: *1)* la definición del proyecto; *2)* la consecución de la candidatura (dependiendo de las reglas para la definición de las candidaturas en el seno del partido); *3)* la presentación formal del candidato (en los tiempos oficiales que marca la ley vigente); *4)* la diferenciación y el posicionamiento de las propuestas del candidato, y *5)* el llamado al voto y la movilización el día de la elección.

Las etapas de campaña varían dependiendo del caso; por ejemplo, cuando hay elecciones internas escalonadas —como en Estados Unidos y en algunos casos en América Latina—, las fases de campaña están determinadas por las reglas de juego de dichas contiendas. Lo mismo sucede en sistemas electorales con primera y segunda vueltas.

La primera fase —la etapa de definición del proyecto— es la más importante de todas; es el momento idóneo para que el candidato diseñe su programa de gobierno, consiga recursos —ajenos a los oficiales o partidistas— que ayuden a financiar su campaña y consolide su equipo interno. Si un candidato no logra cumplir estas primeras metas, será mucho más difícil enfrentar el resto de la campaña.

Para que cada fase sea exitosa, es necesario prepararla con anticipación. Con base en las metas, debe integrarse el equipo de cada fase; el grupo de personas que tendrá en sus manos la conducción de la campaña durante el periodo en cuestión, así como los mecanismos de evaluación de la campaña, es decir, los indicadores de gestión que le van a decir al equipo si las metas establecidas se están cumpliendo en tiempo y forma.

PUNTOS CLAVE

- El objetivo fundamental de la planeación estratégica es administrar, multiplicar y maximizar recursos, para ponerlos al servicio de la promoción del candidato y de su mensaje durante la campaña, y de la movilización el día de la elección.
- Antes de iniciar la planeación, se debe realizar un inventario de recursos y un estimado de lo que se necesita para ganar la elección.

- Se deben establecer metas claras para cada una de las áreas de campaña, así como los diferentes periodos de corte o evaluación; el resultado son las etapas de campaña.
- Cada fase de campaña debe planificarse con anticipación, siguiendo los mismos criterios utilizados en la planeación general.

EJECUCIÓN

Sin un plan de batalla, nunca
se sobrevivirá al contacto con el enemigo.

HEINZ GUDERIAN

Nuestro método de trabajo pone en el centro a la estrategia. No hay "estrategias". Las campañas se rigen por una sola estrategia. Lo demás son tácticas y planes específicos que sirven para enfrentar los debates, para la publicidad, para la organización del día D, para articular al ejército electoral, para las entrevistas de radio y televisión. Pero todas estas acciones deben regirse bajo la guía de una única estrategia. Por esa razón nosotros le damos tanto peso a ésta a la hora de articular una campaña electoral.

Sin embargo, al calor diario de la contienda ninguna estrategia es inamovible. Los elementos del contexto, situaciones macroeconómicas, de política exterior, de crisis laborales o coyunturales, lo que está haciendo y diciendo la oposición, la forma en que el gobierno se involucra o no en la contienda, entre otras, tienen gran influencia en la estrategia. Los resultados en las encuestas y en los sondeos de opinión también obligan a hacer ajustes a la estrategia. En todos los casos se trata de calibrar el instrumento, de ajustarlo para que pueda seguir trazando el rumbo de la elección.

Estos arreglos a la estrategia son, en la mayoría de las ocasiones, de tono. Sin embargo, hay situaciones que obligan a realizar un acomodo mayor: cuando surgen escándalos que están más allá del área de *spin* y del trabajo de un cuarto de guerra, cuando las acciones de los adversarios modifican radicalmente un escenario electoral —declinación de un candidato a favor de otro, en la recta final de una elección— y, sobre todo, cuando la estrategia planteada no es adecuada. Entonces, se debe tomar en cuenta sólo lo que la mercadotecnia política tradicional señala: la oferta es ésta y la elección se tiene que llevar a cabo por ahí, sin establecer de qué se trata la elección ni cómo los atributos personales del candidato pueden llevar a cabo esa misión.

Por otra parte, más allá de la estrategia están los cómos: las tácticas y los planes específicos, que la mayoría de las veces no se cumplen al cien por ciento.

Ejemplos de cómo el diseño de un plan choca con la realidad y sobre la marcha se improvisan otros, hay muchos; pero quizá uno de los más relevantes son los debates entre candidatos. Un equipo de campaña planea durante muchos días la participación de su candidato. Se hacen simulacros con caracterización de los papeles de los opositores; se diseñan escenarios que, en la lógica de construcción de futuros, pretenden adivinar el tipo de temas, la forma en que serán tratados y qué ataques se podrían recibir de los contendientes; se entrena frente a cámaras; se sugiere la utilización de *gimmicks* y *soundbytes* para enmarcar los momentos memorables del debate; se construyen las líneas argumentales y de mensaje, y se ensaya una y otra vez, hasta el día del evento. Y es ahí, sobre la marcha, cuando el candidato solo y frente a los otros candidatos decide qué, de todo lo que ha sido planeado, será utilizado por él.

El resultado es más importante que el plan. Hay éxito si la participación del candidato fue estratégica y se cumplieron los objetivos acordados. No importa si se siguió el plan o no; es decir, si se construyó un posicionamiento sólido, que fue el referente del debate; si se atrajeron más votos o se empujó a los indecisos a tomar una decisión hacia su coalición; si se impulsaron los temas y los atributos personales; si se definió de qué se trataba la elección. Entre muchos objetivos que se pueden acordar para participar en un debate, lo importante es que haya un resultado positivo.

Si, por el contrario, no se lograron los objetivos, ya sea porque no se siguió el plan o porque aun siguiéndolo los elementos externos a su participación fueron determinantes, el plan fracasó y la batalla se perdió.

En muchas ocasiones, ante la urgencia de demandas rápidas, las campañas sólo cuentan con los buenos reflejos de los candidatos para salir airosos. Los planes sirven para crear mapas mentales y para darle orden a las labores de las personas que realizan las campañas, desde el candidato hasta los voluntarios que representan a los partidos en los centros de votación. Los planes marcan una serie de indicadores acerca de qué se debe hacer en la elección y nos permiten evaluar si se cumplió con las metas y las tareas asignadas. Pero es en el terreno de juego donde, día a día, se ponen en práctica los choques entre la terca realidad y la imaginativa planeación. Aun así, no se pierde nada con planear y lo que se gana es mucho.

PUNTOS CLAVE

- Las campañas se rigen por una sola estrategia. Lo demás son tácticas y planes específicos para enfrentar las actividades diarias de la campaña.
- La estrategia de campaña debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios, tanto en el entorno como manteniendo el control sobre los objetivos originales de la candidatura.
- Estos arreglos a la estrategia son, la mayoría de las veces, de tono. Sin embargo, hay situaciones que obligan a realizar un acomodo mayor: ante el surgimiento de escándalos mediáticos, cuando las acciones de los adversarios modifican radicalmente un escenario electoral, o bien, cuando la estrategia planteada no es adecuada.

CONTANDO LA HISTORIA POR VENIR: LA REVOLUCIÓN CIUDADANA DE RAFAEL CORREA

Una vez terminada la elección presidencial de México en 2006, y como una reacción al papel protagónico que tuvieron en ella los consultores extranjeros, y al menos relevante que teníamos los consultores nacionales, decidimos —junto con Carlos Mandujano— formar Cuarto de Guerra, S. C. —nuestra primera firma—,[1] con la intención muy clara de internacionalizarnos para competir con mejores credenciales frente a la legión extranjera de consultores que trabajaba en México y, al mismo tiempo, para ofrecer nuestro trabajo en otros países de América Latina.

La primera decisión que teníamos que tomar era dónde trabajaríamos. En el segundo semestre de 2006 faltaban por realizarse en la región elecciones presidenciales en Ecuador (octubre), en Brasil (octubre), en Nicaragua (noviembre) y en Venezuela (diciembre). Nuestra evaluación descartó de inmediato a Brasil por motivos de idioma, y tanto en Venezuela como en Nicaragua los resultados de las elecciones parecían ya definidos con antelación; además de que, dado el contexto, consideramos que los equipos de Chávez en Venezuela y de Ortega en Nicaragua ya tendrían sus propios consultores.

La opción que se nos dibujaba de manera más clara era, entonces, Ecuador, donde existía una disputa con dos punteros, pero había al menos otros cinco candidatos que podían tener un papel digno en la contienda; además, sabíamos que al menos dos candidatos —Álvaro Noboa por el Partido de Renovación Institucional de Acción Nacional (PRIAN) y Rafael Correa por una coalición ciudadana— no tenían

consultores para sus campañas.

Ya en Guayaquil —gracias a la intervención del académico y ex embajador de Ecuador en México, Reynaldo Huerta— tuvimos la primera oportunidad de establecer contacto, en un evento académico, con el candidato Rafael Correa, y, al día siguiente, también con Vinicio Alvarado, quien fungía como su director de campaña. Alvarado nos dijo que más que estrategas, necesitaban un cuarto de guerra que pudiera dar seguimiento a la campaña día a día y reaccionar ante la coyuntura. Le expusimos que podían contar con nosotros para "gerenciar" el cuarto de guerra de Rafael Correa, pero que de poco serviría si, en el mejor de los casos, sólo se aprovecharía la coyuntura y, en el peor, sólo se reaccionaría ante ella; le explicamos que nuestro modelo y nuestro método de trabajo, de poner en el centro de la campaña la estrategia, era más rentable, ya que la gerencia de la campaña desde el cuarto de guerra iba a contar en todo momento con una visión estratégica y que, ante el caso de la mal llamada "guerra sucia" y del análisis de la coyuntura, la respuesta de la campaña sería en estrategia.

Cuando llegamos a Ecuador (a mediados de agosto de 2006), Rafael Correa era un personaje casi desconocido, no sólo en la región sino también en su país. Se encontraba en el quinto lugar en cuanto a intención de voto. Al momento de postularse, su trayectoria política se limitaba a haber sido ministro de Finanzas durante tres meses; no tenía ninguna plataforma pública de despegue —no era ministro, ni viceministro ni diputado— que lo avalara como candidato.

No fue postulado por partido político alguno sino por un movimiento ciudadano —Alianza País—, lo cual significaba que contaba con las ventajas de presentarse como un candidato ciudadano y no como un político tradicional, pero con la desventaja de no tener una estructura nacional de soporte, ni voceros con peso que lo pudieran auxiliar a la hora de comunicar su mensaje todos los días.

Era el más joven de todos los candidatos —asumió la presidencia de Ecuador con tan sólo 43 años de edad— y si bien su juventud era atractiva para muchos segmentos del electorado, también era una desventaja frente a otros, principalmente para aquellos que representaban el *statu quo*.

Las tesis que enarbolaba Correa recogían la simpatía de una parte de los electores, pero también sembraban las semillas para construir un clima en el que era muy sencillo relacionar al candidato con una serie de peligros en torno a la estabilidad y a la gobernabilidad

democrática, temas que serían esenciales durante la campaña y que podrían significar un riesgo en torno a la plataforma y el estilo de comunicar de Rafael Correa. Además, la inestabilidad política había hecho presa a Ecuador desde el final del periodo del presidente Durán Ballén (1996), pues ninguno de los tres mandatarios electos posteriormente había logrado terminar su periodo constitucional de cuatro años; desde entonces y hasta las elecciones de 2006, Ecuador tuvo ocho presidentes.

Primera vuelta

A principios de septiembre, con una intención de voto de cuatro a seis puntos que ya ubicaba a Rafael Correa en cuarto lugar (de acuerdo con las encuestas públicas de ese momento), nos incorporamos a la campaña como consultores. Todas las voces apostaban por una segunda vuelta entre León Roldós, de la Izquierda Democrática, que se encontraba, según las mismas fuentes, en primer lugar y con una intención de voto arriba de 30%, y Cynthia Viteri, la candidata del tradicional partido de derecha, el Social Cristiano, a la que ponían en segundo sitio y con una intención de voto de 16 por ciento.

La estrategia que iba a ser operada desde el cuarto de guerra asentó los términos de debate más rentables para la elección, es decir, acerca de qué se trataba la contienda; por un lado, que Rafael Correa era un ciudadano del lado de los ciudadanos, contra los políticos de siempre del lado de los partidos (la partidocracia), y que ofrecía, por el otro, un cambio radical contra "lo mismo de siempre". En resumen, la estrategia era articular un cambio con rumbo, frente a la partidocracia en la que las cosas seguirían igual (…de mal) que como estaban.

Para vertebrar la estrategia, propusimos un concepto rector de comunicación —o Hànzì, que es el nombre en mandarín de la escritura china y que, a simple vista, mantiene en el núcleo, en este caso del carácter, un trazo; pero con la posibilidad de que si al mismo carácter chino se le suman otros trazos, éste cambia de nombre e incluso de significado, pero en el nuevo trazo siempre se mantendrá el núcleo original del carácter— de acuerdo con nuestra metodología, que nosotros desarrollamos con insumos de investigación cuantitativa y cualitativa; así como con la planeación estratégica, lo que resultó en una oración que debía responder a las preguntas: qué soy, qué hago y cómo lo hago.

El concepto rector de comunicación debe filtrar todas las decisiones de comunicación de la campaña. En este caso, el Hànzì que propusimos para la campaña de Correa era "Qué soy: un cambio con rumbo; qué

hago: una revolución ciudadana; cómo lo hago: con la gente y contra la partidocracia".

Siendo Correa el *outsider* de la contienda, era fácil establecer una diferenciación creíble, y a la vez relevante, frente a los otros tres contrincantes que en ese momento se avizoraban y que podrían caer en la etiqueta de políticos y partidocracia; mientras que la principal oferta de Alianza País era llevar a cabo una profunda reforma política mediante una Asamblea Nacional Constituyente, que respondía al anhelo mayoritario de la ciudadanía de cambiar las reglas del juego político imperante. Pero con lo que no contábamos era con que los otros tres candidatos iban a hacer de la diferenciación con Correa parte de los ejes de su campaña. Ellos se dedicaron a hablar del candidato de Alianza País, lo criticaban, se contrastaban con él y, al final, lo convirtieron en el personaje de la elección.

Rafael Correa comenzó a crecer y, con su participación en el último debate de la primera vuelta, llegó a colocarse en primer lugar a 10 días de los comicios; incluso el Buró Nacional de la campaña eligió una apuesta riesgosa pero que, con los números internos que tenía la campaña, valía la pena hacer: ir por todo en una sola vuelta.

Con esa apuesta llegamos a la elección del 15 de octubre. Días antes habíamos advertido el crecimiento de Álvaro Noboa (del PRIAN) y lo peligroso que podría resultar enfrentar, en segunda vuelta, a un candidato como ése (Noboa sustentaba su oferta de campaña en que él era empresario —a la fecha es uno de los hombres más ricos de Ecuador— y que iba a desarrollar 300 000 viviendas); el peligro de una segunda vuelta contra el candidato del PRIAN era que los términos del debate se darían entre reforma política *versus* casas, futuro *versus* hoy, intangibles *versus* tangibles.

Los resultados sorprendieron a todos: Correa pasaba a la segunda vuelta pero… en segundo sitio; Noboa llegaba en primer lugar a la siguiente fase, cuatro puntos arriba de Correa (26 contra 22%); y en tercero, de manera asombrosa, se colocaba Gilmar Gutiérrez (hermano del depuesto presidente Lucio Gutiérrez), dejando en cuarto sitio al puntero de la contienda por más de un año, León Roldós, y en quinto a Cynthia Viteri. Es importante aclarar que estos resultados eran posibles, en gran parte, porque en Ecuador el voto no sólo es un derecho sino también una obligación; no sufragar conlleva multas, así como una serie de trabas administrativas para cobrar cheques y tramitar documentos oficiales, entre otras sanciones. Otro elemento importante que sí contempla la fórmula electoral ecuatoriana es que, si bien votar es obligatorio, los votos nulos o "blancos" que emitan los

electores sí se contabilizan como tales.

Se especuló mucho sobre un fraude en nuestra contra, pero con la escasa representación que teníamos en los centros de votación no podíamos sustentar nada, y lo que sí era un hecho fue que la "guerra sucia" contra Correa había logrado su cometido, se había involucrado en ella: la había comprado.

Al final de la primera vuelta, esta misma sumatoria de los actores políticos que se identificaban con el *statu quo* al que se había enfrentado Correa había lanzado una campaña que, por un lado, hacía que el candidato de Alianza País fuera el referente de todas las demás campañas, pero, por el otro, esto iba acompañado de una campaña en la que Correa (al igual que López Obrador en México en 2006) era igualable a un peligro para Ecuador. Nos pidieron que, por ser de México, donde las campañas negativas habían tenido un impacto tan fuerte en la elección presidencial de 2006, nos hiciéramos cargo de la defensa de Rafael Correa y también de la campaña negativa. Nuestra respuesta fue que sí podíamos encargarnos del blindaje de Correa y realizar una campaña de denuncia, sustentada en información real, verificable, con investigación, más no una de mentiras y de miedo.

Segunda vuelta:
el blindaje de Correa

Arrancamos la segunda vuelta, ya cerrada a sólo dos competidores, con una desventaja de 16 a 20 puntos porcentuales —según la encuesta que se tomó de los días posteriores a la primera vuelta— y con sólo 42 días más para hacer campaña.

Lo primero que teníamos que hacer era blindar a Correa; construir un posicionamiento positivo de su personalidad que pudiera contrarrestar su imagen de hombre explosivo, impulsivo y prepotente. Quienes trabajábamos con Correa sabíamos que, ante todo, era un candidato apasionado por sus ideas y desesperado por la situación que vivía Ecuador. Así nació el *spin* que nos permitió retomar el impulso que habíamos perdido por el resultado de la primera vuelta: "Rafael Correa es pasión por la patria".

Lo siguiente fue mostrar a Correa rodeado de su familia, lo que no había sido parte de la campaña en la primera vuelta, con la idea de suavizar aún más sus rasgos. Por último, la única forma de empatar el partido en torno a los tangibles de Álvaro Noboa era proponer los tangibles del cambio. Así nació "Socio País", un programa de desarrollo social que mejoraba, pero también "empaquetaba", las

políticas públicas de combate a la pobreza y generación de oportunidades.

En el componente táctico, ampliamos la línea de voceros; Correa sólo hablaría en términos positivos y en el marco de la estrategia; los demás voceros denunciarían irregularidades, contrastarían propuestas con Noboa y defenderían a Correa de los ataques que se mantenían en el aire.

En la parte de la campaña de denuncia, con la colaboración de la Federación de Campesinos Libres del Ecuador (Fenacle), realizamos una campaña de documentación de las historias negras que se tejían en torno a Álvaro Noboa, muchas de ellas parte del *vox populi* de los ecuatorianos, ya que era la tercera vez que el magnate bananero se lanzaba por la presidencia. El único requisito era que hubiera investigación y que lo que decían las piezas de comunicación estuviera sustentado. La campaña de denuncia cumplió su objetivo: atacó los atributos negativos de Noboa, que ya eran muy altos; hizo que él se saliera de su estrategia y se dedicara a defenderse de la campaña de denuncia.

Todo lo anterior nos permitió, poco a poco, transitar del segundo lugar hasta llegar a pocos días de la elección a una posición de empate técnico entre los dos contendientes.

Lo demás, hoy es historia…

III

Sobre la campaña

PASIÓN: HACER CAMPAÑAS

Así como en cualquier domingo,
tienes la oportunidad de ganar o perder.

AL PACINO COMO TONY

Nos encanta hacer campañas. Es divertido. Las elecciones nos permiten conocer un poco más de cerca las decisiones que toma una sociedad sobre su futuro y el camino por el que opta para enfrentarlo. Las campañas finalmente son el medio por el que los electores eligen la opción que más se acerca a su ideal de futuro.

En cada campaña, la adrenalina se levanta todos los días por un nuevo reto que hay que conquistar. Las corrientes de emociones se agolpan en cada uno de los integrantes de los equipos. Las campañas están llenas de acontecimientos que hacen que ningún día sea parecido a otro y que a cada instante se acumulen nuevas situaciones. El seguimiento diario de la elección, los buenos puntos que se han conseguido, la llegada de las encuestas con los últimos sondeos de intención de voto, la presentación de nuevos anuncios publicitarios o de materiales gráficos, lo que están haciendo las otras campañas, la preparación de los debates. En fin, un inmenso caudal de acontecimientos que se suceden de manera vertiginosa en el transcurso de la elección.

Pero también las campañas resultan una fuente de conocimiento. Al realizar una campaña uno inevitablemente se involucra con las personas, muchas de ellas talentosas y con capacidades en áreas específicas. Se entra en contacto con creativos y directores de arte, políticos profesionales, diseñadores gráficos y publicistas, investigadores de opinión pública, consultores, voluntarios, simpatizantes, detractores, líderes de opinión, ciudadanos comunes, y muchas personas más que bien podrían resumir una muestra representativa de la sociedad.

Viajar al lugar de la elección también es abrir el telón de nuevos aprendizajes. Siempre se aprende de la demarcación en la que se llevará a cabo la elección, desde el índice mínimo del sitio: población,

datos socioeconómicos, preferencias políticas, religiosas y culturales; pasando por la comida local, los lugares de interés, la forma de hacer periodismo: las personalidades relevantes del ámbito local, como pintores, escritores, músicos, artistas, actrices; hasta el tipo de programación de televisión y radio que tiene mayor penetración en la población.

Se puede ganar o perder en un domingo cualquiera, pero lo que se vive en una campaña es una ganancia en sí. Si sólo midiéramos los resultados de la contienda en función del triunfo, podríamos estar de acuerdo en que no ganar sólo es equivalente a perder. Pero si medimos las campañas como un aprendizaje, no sólo para los consultores, sino para toda la organización, e incluso para el mismo electorado, los resultados entonces siempre serán positivos. Al final de cuentas, en la democracia se trata de que en el juego quien gane no se lleve todo el botín, y quien pierda no lo pierda todo. De lo que se trata es de volver a jugar.

En el caso específico de los consultores, también nos enfrentamos con nuevos retos y aprendizajes. Las hipótesis no se comprueban siempre en positivo, sino también se crea conocimiento al visualizar caminos que se han transitado y cuyo recorrido no lleva al lugar planeado. Los consultores aprendemos de nuestros errores y de los aciertos de los contrincantes. Incluso las organizaciones políticas y los propios candidatos también aprenden de lo que se vivió y de la forma en la que se llevaron a cabo las cosas.

¿Y qué nos queda para la siguiente contienda? Incorporar el conocimiento y las vivencias adquiridas. No repetir los errores cometidos. Pero, principalmente, salir a luchar por conseguir el objetivo que la organización se haya propuesto.

PUNTOS CLAVE

- Las vivencias de campaña tienen un alto grado de intensidad y desgaste emocional.
- Quienes se dedican profesionalmente a hacer campañas, deben hacerlo primero por gusto (por amor al arte) y luego por razones económicas y políticas.
- La retribución más importante de una campaña es el conocimiento social y técnico.
- Los consultores, en particular, y todos los que se dedican a esta actividad, deben elaborar un registro de las experiencias y los conocimientos adquiridos después de cada campaña para poder

utilizarlos en situaciones posteriores.

EL TEMA DE CAMPAÑA: ¿CAMBIO O CONTINUIDAD?

Toda la historia de la sociedad humana, hasta la actualidad, es una historia de luchas de clases; en una palabra, opresores y oprimidos, frente a frente siempre, empeñados en una lucha ininterrumpida, velada unas veces, y otras franca y abierta…

KARL MARX Y FRIEDRICH ENGELS

La historia de todas las elecciones es también la historia de una lucha entre dos clases de electores: los que quieren que las cosas cambien y los que quieren que las cosas sigan igual. En todo proceso electoral lo que está en juego es la posibilidad de un cambio *versus* el mantenimiento del *status quo*. Ni el cambio ni la continuidad son, en todos los casos, absolutos; es decir, tanto el cambio como la continuidad tienen un matiz que encuentra su referencia en el estado actual de las cosas.

La posición más favorable para ganar una elección, desde la comunicación, es aquella que controla los términos del debate, es decir, aquella que marca lo que está en juego durante la elección. Para controlar los términos del debate, es necesario primero comprender bien a bien cuál es el ánimo de la opinión pública con respecto al cambio y a la continuidad, y cómo interpreta estos conceptos. En otras palabras, ¿qué significa en términos prácticos el cambio y qué significa en términos prácticos la continuidad?

Esta información es posiblemente uno de los datos más importantes para la elaboración de la estrategia. Para obtenerla, no sólo basta con una investigación de opinión pública (encuesta), sino que también es necesario incorporar métodos de investigación cualitativa que nos permitan entender no sólo los temas vinculados a las ideas de cambio-continuidad sino también las verbalizaciones y las valoraciones de los ciudadanos.

Podríamos estar enfrentando, por ejemplo, una elección desde la oposición, donde el gobierno goce de altos índices de aprobación, pero donde exista la preocupación particular sobre un tema como la seguridad pública. Desde la oposición, no tenemos otra opción que alinearnos con el concepto del cambio, ya que difícilmente podríamos defender con éxito la continuidad de un programa de gobierno contra

el que supuestamente estamos compitiendo. En este escenario, si utilizamos la seguridad pública como referencia (donde sabemos que los ciudadanos consideran que se necesita un cambio), podemos brincar a los otros temas de nuestra oferta política con mayores posibilidades de éxito, ya que hemos establecido: *a)* la necesidad de un cambio puntual y *b)* que nosotros sí podemos generar este cambio. Si mantenemos el control de los términos del debate, podemos llevar a nuestro adversario a nuestro terreno y desde ahí vencerlo con mayor facilidad.

Jugar desde la posición del cambio ante un partido cuyo gobierno goza de una aprobación mayoritaria, es difícil y requiere, más que otra cosa, de un manejo claro de los matices comunicativos. Ahí radica la importancia de la investigación cualitativa, los grupos de enfoque, la observación participante y las entrevistas a profundidad, pues nos pueden dar información vital para comprender no sólo cuáles son esos matices sino cómo los entienden y verbalizan los electores durante sus conversaciones cotidianas.

En estos casos sería muy poco rentable decir que vamos a cambiar todo. En contraste, debemos comunicar que los pequeños cambios que hagamos van a resolver el problema que no ha podido resolver el gobierno actual desde su raíz, además de muchos otros problemas potenciales. En muchas ocasiones, antes de arrancar con esta fase de campaña, la oposición tiene que realizar una especie de prólogo a la presentación de su oferta y su candidato: la campaña crítica o de denuncia. ¿Cómo lograremos ganar una elección en la que nuestra oferta es el combate a la corrupción, si los ciudadanos no saben que existe ese problema?

Cuando es evidente la necesidad de un cambio a los ojos de los electores, lo único que tenemos que hacer es mantener la credibilidad a través de la congruencia y la consistencia. En este escenario sí tienen cabida las posturas radicales y semirradicales, ya que no podemos correr el riesgo de que otras opciones políticas abanderen nuestros temas. Así es como se han logrado grandes triunfos electorales como los de Vicente Fox, Hugo Chávez, Rafael Correa y el propio Bill Clinton (con sus matices): con discursos radicales que descubrieron el ánimo del electorado a favor de un cambio.

El juego cambia diametralmente cuando estamos haciendo las cosas desde el lado del gobierno en este mismo escenario. Aquí tenemos que jugar no sólo con el concepto de la continuidad, sino, además, tenemos que colocar a nuestro adversario como el riesgo de perder lo que hasta el momento hemos logrado. Para que nuestro discurso tenga

validez, debemos reconocer los problemas y robar las banderas a nuestros opositores para evitar que logren congregar a un mayor número de electores alrededor de la idea del cambio. Tendríamos que partir de la base de que el porcentaje del electorado que prefiere la continuidad estará con nosotros incondicionalmente y que tenemos que construir mayorías con los ciudadanos que actualmente no lo están. En los sistemas electorales donde el voto no es obligatorio, lo anterior supone un reto adicional, pues tenemos que ofrecer a los electores motivos suficientes para que participen en la elección, ya que corremos el riesgo de perder su voto por simple apatía, porque no ven la necesidad de salir a votar.

PUNTOS CLAVE

- En toda elección está en juego una de dos cosas: el cambio o la continuidad.
- La posición más favorable para ganar una elección desde la comunicación es aquella que controla los términos del debate, es decir, aquella que marca lo que está en juego durante la elección: el cambio o la continuidad.
- Normalmente, los candidatos de oposición abanderan el cambio y los candidatos del partido en el poder abanderan la continuidad.
- Un candidato de oposición que se enfrenta a un gobierno exitoso deberá construir su discurso de cambio a partir de temas puntuales que los electores consideren necesarios.
- Un candidato de partido en el gobierno que se enfrenta a un electorado con ánimo de cambio debe distanciarse en la forma y en el fondo de su predecesor para construir credibilidad.

CONSISTENCIA Y CONGRUENCIA: LAS CLAVES DEL ÉXITO

En la guerra la simple superioridad numérica
no ofrece ninguna ventaja.No avances fiado
exclusivamente en la potencia militar.

SUN TZU

En las campañas políticas modernas no podemos atenernos sólo a la superioridad de recursos. No debemos depender nada más de la ventaja de un fuerte ejército electoral, de una gran organización partidista con base territorial, de las prerrogativas que da una candidatura bien fondeada y pletórica de dinero. Hay muchos

ejemplos de campañas recientes en que, de ser cierta la importancia de la superioridad de recursos, hubieran sido otros los candidatos triunfadores y no los que ganaron.

Los candidatos que tienen más recursos cuentan con ventajas relevantes y, en muchas ocasiones, fundamentales para alcanzar el triunfo. Sin embargo, no siempre ganan, y no lo hacen porque las campañas políticas modernas son un todo orgánico, en el que los factores económicos, de ejército de tierra, y la estructura partidista no son más importantes que definir de qué se trata la elección, qué es lo que los electores van a decidir o cuál es el mensaje y la mezcla de tácticas y medios para hacer que ese mensaje llegue a los electores. Un papel aparte merece, como se ha demostrado recientemente, la creciente importancia de los simpatizantes, cuadros no profesionales o partidistas, quizá diríamos de partisanos, que se pueden sumar a una organización.

En los comicios en que los candidatos que han ganado no han sido los que han peleado con mayores recursos en la contienda, ha sido, seguramente, porque fueron candidatos que entendieron de manera clara y contundente qué querían los electores y supieron plantear la elección en esos términos. En estos casos, los candidatos ganadores y sus equipos de campaña comprendieron cuáles eran las aspiraciones de los electores, definieron los términos de la contienda desde esa lectura y, sobre todo, lograron comunicar a los ciudadanos que ellos podían llevar a cabo sus aspiraciones. En otras palabras, las estrategias ganadoras deben tener la capacidad de marcar claramente el terreno de juego: de qué se trata la elección, en qué se deben fijar los electores a la hora de votar y por qué la opción que representa su candidato es la mejor alternativa para resolver lo que está en juego.

El dinero, la organización y el apuntalamiento territorial son una parte nodal de una campaña. Al final de cuentas, una campaña política, al igual que una de índole militar, se trata de la conquista de territorios, ya sean reales o simbólicos.

Pero en muchas ocasiones sostener las aspiraciones de triunfo de un candidato a partir de una amplia fortaleza de estos tres factores puede ser contraproducente para los objetivos de la campaña. Confiar en la superioridad numérica y en los recursos económicos vuelve incautos y prepotentes a los candidatos. Dejan de escuchar no sólo a sus asesores sino los resultados de la investigación. Basan su estrategia en el poderío de los recursos con los que cuentan y no en la definición del terreno simbólico de debate, que es el que hace que un ciudadano se interese por una opción política.

Las campañas exitosas son aquellas en las que se da una sinergia entre el candidato y la organización que lo postula. Aquellas que no le restan importancia a la investigación ni al seguimiento diario del terreno electoral; en las que los cartógrafos de la campaña saben en qué lugar se encuentran y en dónde están sus adversarios; que calculan los riesgos en función de las oportunidades; en las que las debilidades están blindadas. Son aquellas campañas en las qué el candidato sabe qué quieren los electores y los electores entienden qué les ofrece el candidato y piensan que él lo puede llevar a cabo.

PUNTOS CLAVE

- La clave no está en la cantidad de recursos con los que cuenta una candidatura, sino en la capacidad de la campaña de utilizarlos con eficiencia para marcar y dominar los términos del debate.
- Una candidatura exitosa debe definir, controlar y mantener los términos del debate durante toda la campaña.
- Para lograrlo es indispensable que todos y cada uno de los mensajes y las acciones de promoción y comunicación trabajen en armonía con la estrategia de campaña.

DISCIPLINA

La disciplina es la madre de la victoria;
no sólo son las armas las que vencen al enemigo.

ALEXANDER SUVOROV

La diferencia entre una campaña ganadora y una perdedora muchas veces está en la disciplina. Una gran cantidad de campañas exitosas se han ganado porque las han llevado a cabo equipos disciplinados. Muchas campañas fracasadas, que incluso iniciaron contiendas con intenciones de voto mayoritarias según las encuestas, han perdido por la falta de disciplina de los equipos que las lideraron.

Las campañas se ganan de muchas formas: con dinero, con estrategia, con tácticas novedosas, con piezas publicitarias atractivas, con movilización, con la puesta en marcha de un ejército de tierra que promueva el voto y con disciplina. Es más, se ganan cuando se da una mezcla virtuosa de estos componentes. Las campañas se pierden de muchas maneras: cuando el contexto o la coyuntura hacen naufragar una candidatura, cuando se dan situaciones de crisis, por falta de dinero, por ser tácticos y coyunturales en lugar de estratégicos y

estructurales, por falta de estructura y organización, por poca capacidad de respuesta, de movilización y de integración… Por falta de disciplina.

Las campañas políticas son autoritarias, verticales y dictatoriales. Las elecciones, por el contrario, son liberales, horizontales —la fiesta de los ciudadanos— y democráticas. Esta aparente paradoja puede entrampar a cualquier organización partidista sumida en la tarea de llevar a cabo una contienda electoral.

El principal obstáculo para que una campaña que pretende ser moderna y guiada bajo principios profesionales sea disciplinada, está en el candidato.

Las organizaciones partidistas tienden a hacer *de facto*, si no es que también muchas veces *de jure*, de un candidato un jefe de campaña. Es cierto que los electores votarán por él, que es su voz y su carrera las que están ante la mirada de todos, que son sus ideas, su prestigio y su rostro lo que será expuesto ante los electores; pero ser apto para dirigir una oficina gubernamental o ejercer un cargo en una legislatura no significa serlo para dirigir la propia campaña.

En muchas ocasiones el candidato se convierte en el filtro final de las decisiones de una campaña. No sólo las que son significativas y que por su impacto político deben ser consultadas y discutidas por el equipo de toma de decisiones de la campaña, incluido, por supuesto, el propio candidato; sino que muchas veces las decisiones cotidianas y operativas, desde el color y la graduación del Pantone que será utilizado en las piezas de calle hasta las estrofas de los *jinggles* o los párrafos de los *copys* publicitarios, pasan por la voz última del candidato.

La bibliografía sobre campañas coincide en que un candidato debe hacer sólo dos cosas y las debe hacer bien: conseguir recursos para su campaña y transmitir su mensaje a los electores. Un candidato que es al mismo tiempo jefe de campaña no está enfocado en lo que debería hacer. Un jefe de campaña que es al mismo tiempo candidato provocará que se presenten cuellos de botella, que se tomen decisiones rápidas —en el mejor de los casos—, pero no analizadas, debido al ritmo de una campaña, y que su organización sea una estructura lenta y sin sinergias.

El otro aspecto en el que una campaña corre riesgos en torno a la disciplina es cuando los candidatos acuerdan una cosa y hacen otra; cuando en la construcción de los escenarios se prenden focos rojos por

frases o actitudes de los candidatos y éstos siguen recurriendo a ellas; cuando un candidato señala la temible frase: “Pues así soy yo” y cuestiona a los medios, “educa” a los ciudadanos comunes alejados de la política y regaña a su equipo frente a los demás por errores evidentes que él ha cometido. En resumen, cuando a pesar de las encuestas, de los documentos de los cuartos de guerra, de las opiniones de los asesores y de los opinadores cercanos, un candidato se empeña en decir o hacer lo que él cree conveniente.

PUNTOS CLAVE

- Las campañas políticas son autoritarias, verticales y dictatoriales. Las elecciones, por el contrario, son liberales, horizontales —la fiesta de los ciudadanos— y democráticas. Esta aparente paradoja puede entrampar a cualquier organización partidista sumida en la tarea de llevar a cabo una contienda electoral.
- El candidato debe nombrar un jefe de campaña y disciplinarse. El resto del equipo debe hacer lo propio.

LIDERAZGO: MARCAR LA AGENDA

Gana la capacidad sin cantidades.

ALEXANDER SUVOROV

La lección que nos dejan las campañas políticas es que cuentan. Conocemos casos de candidatos en que los estudios de opinión pública y su capital político les daban una muy amplia ventaja y eran inalcanzables. Era difícil para la gente entender cómo podían perder las elecciones; sin embargo, eso fue lo que pasó.

Se ha escrito y dicho mucho sobre las razones de las victorias de un candidato sobre otro. Asimismo, se ha producido mucha bibliografía sobre los candidatos derrotados, como ejemplos y estudios de caso de lo que no debe suceder en una campaña. Entre las razones más destacadas para explicar este fenómeno, por lo general se argumenta el uso de una campaña exitosa de guerra sucia que realizaron en su contra; el desprecio por las nuevas tecnologías y las formas de comunicación actuales con los nuevos electores; la preeminencia de la ideología sobre el pragmatismo; la incapacidad del candidato y de su equipo para responder a la guerra sucia y para hacerlo a tiempo; el desprecio por los espacios públicos de confrontación y debate con los candidatos que van en segundo y en tercer sitio (el síndrome del *frunt*

runner); las contradicciones en el discurso y en el mensaje del candidato; temas de coyuntura que afectan a figuras públicas aceptadas y bien evaluadas por la opinión pública; la participación, velada y no, de factores reales de poder: el gobierno, los organismos de la sociedad civil, los sectores empresariales y los sectores obreros, los grupos ambientalistas, las iglesias, y otros grupos de interés; las divisiones internas o las fracturas del partido o la coalición que postulan al candidato, entre otras.

La enseñanza que nos dejan esas contiendas es que la campaña hizo la diferencia entre las expectativas del inicio y los resultados del final.

Entre los principales errores que cometen los candidatos punteros están la falta de contundencia en su participación en los debates entre candidatos; la repetición de los mismos esquemas y herramientas de comunicación utilizadas por el mismo partido o la coalición en elecciones recientes; no lograr entender el ánimo de los electores; la ruptura en el seno interior de la organización que los postula y lo que hagan los grupos disidentes que emergen de dicha agrupación, así como el tono y la forma de hacer campañas de sus adversarios y sobre todo el contraste que logren marcar frente a la campaña puntera.

En estos casos, lo correcto es afirmar que los candidatos punteros perdieron sus elecciones, más que decir —sin ánimo de regateo— que los que triunfaron fueron los candidatos ganadores.

Los números que marcan las intenciones de voto de una contienda son importantes. Los recursos humanos y materiales también. El dinero juega cada día un papel más relevante en las campañas, así como los espacios pagados en radio, televisión y *billboards.* Pero una estrategia de campaña exitosa no puede depender de esos recursos… de esos números.

Una campaña exitosa depende, sobre todo, de la estrategia. Y, en ella, del papel que juega el candidato como vehículo principal de comunicación, de sus habilidades más que de sus recursos. La prepotencia y el orgullo son, en la mayoría de los casos, los padres de las tormentas que ocasionan los grandes naufragios electorales.

Una campaña exitosa recrea en todo momento su posicionamiento, mantiene el liderazgo y, lo que es de suma importancia, marca la agenda durante todos los días de una campaña: define cotidianamente de qué se trata la elección y qué es lo más importante por discutir en el debate electoral.

PUNTOS CLAVE

- La causa más frecuente de la derrota de un candidato que se estimaba ganador es la ausencia de una estrategia clara, lo que provoca caer en el exceso de confianza.
- Un candidato puntero tiene la responsabilidad de liderar la contienda, de marcar todos los días los términos del debate y hacer que sus contendientes lo sigan.
- Los retadores deben aspirar a robar los términos del debate al puntero y convertirse en el referente de la contienda.

AUTORIDAD: EL COORDINADOR DE CAMPAÑA

El liderazgo es intangible, por lo que ningún
diseño armamentístico puede remplazarlo.

OMAR BRADLEY

Una campaña puede darse muy pocos lujos, pero uno con el que en definitiva no puede lidiar es la falta de liderazgo de su coordinador general.

El coordinador general es la pieza fundamental. Sin un jefe de campaña que mantenga al día el plan de acción, las cosas no suceden, la campaña no avanza, los equipos no actúan coordinadamente, la comunicación no se halla alineada ni en el interior de la organización ni hacia afuera de ella. En fin, sin una cabeza que coordine y dirija el devenir diario del equipo del candidato es muy difícil que se logren las metas planteadas.

Las campañas políticas no son democráticas. Democráticas son las elecciones, o deberían serlo. Las campañas, por el contrario, son verticales y se hacen, o deberían hacerse, en forma disciplinada.

Coordinar a un equipo de cientos de personas no puede hacerse desde los espacios políticos tradicionales de los partidos políticos, ya sea por medio de los consejos políticos, los comités ejecutivos, las comisiones, etcétera; es decir, a través de esos espacios privilegiados para la argumentación, el establecimiento de posturas y la discusión que son los cuerpos colegiados de toma de grandes decisiones políticas, de tesis políticas, planteamientos o plataformas de gobierno, o de la propuesta de una agenda legislativa. Cuando una campaña ha iniciado, esas fases ricas de discusión, análisis y propuestas por las que transcurre la vida diaria de los institutos políticos ya no pueden

continuar; no caben en la temporalidad de una campaña. La conducción de la campaña tiene que darse con base en un liderazgo que dé órdenes y vea que se cumplan.

Sin una coordinación fuerte, las campañas trabajan con su propio caos, de forma desordenada, sin comunicación. Lo que hace un área no lo sabe la otra y viceversa. Se avanza en un rubro, se retrocede en otros. No se cumplen las metas. Se abandona la estrategia y lo más seguro es que no se cumplan los objetivos propuestos.

Un jefe de campaña no debe saber de todo, ni conocer exhaustivamente los detalles por los que circula el día a día de la formación electoral. Pero sí debe tener un área fuerte en la que se centre su *expertise* y su seguimiento de cerca en la campaña. Ya sea la parte financiera, la de recaudación de fondos, el seguimiento de la estrategia, la propuesta, el desarrollo de la publicidad, la organización del ejército de tierra, la planeación, en fin, alguno de los miles de brazos que componen el pulpo que es una campaña.

Una buena coordinación imprimirá su propio estilo a la campaña. El jefe o el coordinador se puede concentrar en su área de pericia, pero deberá cumplir con los parámetros necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la campaña y de las metas acordadas.

Dahrendorff decía que la política enfrenta a las personas por la consecución de bienes siempre escasos, ya sean posiciones, recursos, acciones o influencia. El coordinador de una campaña política compite con otros generales y coroneles todos los días por esos bienes. Y no sólo eso, lo hace también frente a la influencia del candidato y de sus familiares.

Un liderazgo real no se puede atacar; es un baluarte de la organización metida en una elección, pero tampoco se puede construir artificialmente ni mediante nombramientos, galones o estrellas. Muchas veces, el título de coordinador de campaña no es ejercido por quien lo ostenta y la campaña pierde su único recurso no renovable, el tiempo, tratando de seguir a quien formalmente es el jefe, pero que en el devenir cotidiano no lo puede ser.

PUNTOS CLAVE

- Toda campaña requiere un líder que procure el orden, discipline a los miembros del equipo y ejerza la autoridad sobre la

campaña para que las cosas funcionen: el coordinador general.
- Los espacios colegiados, como los consejos políticos, los comités y las comisiones, no deben dirigir una campaña, pues no cuentan con la movilidad ni con la capacidad para tomar las decisiones urgentes que requiere una contienda electoral.

LA CRISIS Y SU ADMINISTRACIÓN

No existen las situaciones desesperadas,
sólo la gente desesperada.

HEINZ GUDERIAN

Las aguas de la opinión pública se mueven constantemente durante el lapso que dura una campaña y son precisamente ellas las que nos indican, ya sea a partir de encuestas propias o por la divulgación de las que realizan los medios de comunicación, cómo están las preferencias electorales, los atributos positivos y negativos de un candidato, los temas de interés para la ciudadanía y quién creen los electores que pueda ser la persona que tenga mayor capacidad para resolver sus problemas y sus sueños.

Pero, por el otro lado, más allá de la guerra de encuestas, el uso propagandístico o la descalificación de las que no favorecen a alguna opción política —que se ha vuelto un lugar común en América Latina, al mismo tiempo que una parte de las diversas tácticas de comunicación que usan los equipos de campaña para persuadir el ánimo y la intención de voto de los electores—, las encuestas son un termómetro de cómo va la campaña y de si los objetivos y las metas planteados se han conseguido.

Frente a resultados que son adversos pero creíbles para el equipo directivo, obtenidos ya sea por medio de encuestas propias o de los medios de comunicación (que en general ponen su prestigio y el de la firma de la casa encuestadora de por medio), una campaña encara uno de sus mayores riesgos: la desesperación.

Un candidato o un equipo de campaña pueden estar desesperados creyendo que atraviesan por una situación complicada y, como se ha visto en muchos ejemplos, acabarán por tomar las peores decisiones: dejar a un lado la estrategia, perder foco y adoptar medidas de pánico que, la mayoría de las veces, no lograrán revertir la tendencia negativa que registran los estudios de opinión, y sí, por el contrario, confundir aún más a los electores.

Poner en el centro de las decisiones de una campaña a la estrategia, entender que el candidato es el vehículo privilegiado de comunicación, mas no el coordinador general de su propia campaña, dejar en manos del cuarto de guerra el aterrizaje diario de la estrategia para enfrentar la coyuntura, puede evitar que el pesimismo de la directiva de una campaña tome decisiones creyendo que enfrenta una situación complicada.

Lo anterior no quiere decir que la estrategia no sea un instrumento vivo que se retroalimenta y reacciona en torno a los elementos de la coyuntura y del entorno. Tampoco, que el candidato modifique su ritmo y su tono, ni mucho menos que el cuarto de guerra pase a una campaña de ataque, por poner una muestra, en lugar de enfocarse en mantener al alza los positivos de su candidato y tratar de aprovechar los errores coyunturales de su competencia.

Hay momentos en que un comité de campaña decide arriesgar todo y hacer movimientos inesperados o inusuales, tanto en la cultura política y en la tradición de hacer campañas de una demarcación específica, como frente al acento que ha tenido un candidato a lo largo de la misma. Pero esas decisiones deben estar sustentadas en lineamientos estratégicos. Responder a una lógica en la que lo que se puede ganar es mucho y lo que se puede perder es poco no variaría fuertemente el resultado obtenido hasta ese momento.

En última instancia, las situaciones no son desesperadas; sólo las personas que toman decisiones sobre ellas. Y un consultor político que enfrente una disyuntiva así siempre deberá tener en la mira un horizonte de largo plazo, ya que lo que está en juego, en muchas ocasiones, no sólo es la carrera de un personaje político sino su prestigio y su reputación y, en casos muy especiales, el legado de lo que ha sido una trayectoria política.

PUNTOS CLAVE

- La campaña no puede tomar decisiones desesperadas. Si las encuestas o los medios de comunicación, o cualquier otro indicador, dicen que vamos mal, hay que confirmar la información y analizarla antes de tomar decisiones. Muchas veces esta información es simplemente una táctica de nuestros adversarios diseñada precisamente para provocar decisiones desesperadas dentro de nuestro equipo.
- La estrategia es un instrumento que sirve como marco de referencia para saber si estamos mal o no. Todo análisis en un

contexto de crisis debe tomar como punto de partida una evaluación sobre el cumplimiento de la estrategia y el funcionamiento de la organización de una campaña.

EVENTOS ESTRATÉGICOS

Sólo se puede golpear a alguien con el

puño; nunca con la mano abierta.

HEINZ GUDERIAN

Todo evento capital en una campaña debe tener en la estrategia el filtro de todas las decisiones que se van a tomar. Los eventos capitales, como los cierres de campaña, los debates, las presentaciones de plataformas, el lanzamiento de la publicidad y las campañas de denuncia, no se pueden entender en la lógica de una acción solitaria y peregrina, sino como el conjunto de muchas acciones y de muchos planes.

El lineamiento estratégico que guíe este tipo de acciones de campaña será siempre el de concentrar todo el "poder de fuego" del que se disponga para asegurar el éxito del evento, a partir de la combinación de las distintas tácticas y herramientas que se utilizan en las campañas electorales modernas.

De este modo, en la preparación de un debate es necesario definir objetivos, lineamientos estratégicos y tácticas para el predebate, el debate y el posdebate. Es necesario precisar qué se quiere lograr en cada una de las tres fases y qué se tiene que hacer, desde una perspectiva estratégica, para lograrlo. Una vez que se respondan estos cuestionamientos, es necesario realizar el inventario de recursos y de tácticas que deben implementarse: qué se hará con los medios, ya sea filtraciones, ruedas de prensa o boletines; qué se hará con la publicidad, antes del debate y después de él; qué se hará de BTL y por qué medios; qué harán los voceros, cuáles serán los mensajes clave y cuáles los *soundbytes* que habrá que posicionar; por último, qué hacer con la calle, la propaganda, las pintas, las mantas y el *grafitti*, los *gimmicks*, así como con las activaciones positivas como caravanas, marchas, festejos y porras, entre otras acciones, con el fin de que el evento sea memorable y contundente.

Otro rubro en el que una campaña concentra una gran cantidad de armas es la campaña de denuncia. Una campaña de denuncia debe ser un esfuerzo que involucre a encuestadores, consultores, estrategas,

investigadores, creativos, diseñadores, publicistas, productores, brigadas de tierra, entre otros.

La correcta realización de una campaña de denuncia debe estar sustentada en un núcleo duro: la credibilidad de los ataques. Para descubrir ese núcleo duro es necesario saber cuáles son los atributos negativos, elevados y significativos para el electorado, del candidato o el partido al que va dirigido el plan de denuncia. Y luego hay que contar, una y otra vez, a través de todos los vehículos de comunicación con los que se nutre una campaña, un relato que permita construir una historia que lleve al elector a confirmar esos atributos negativos.

Como se ha visto en casos recientes, no basta con un videoescándalo o con una *bimbo crises;* es necesario repetir una narración de muchas formas y a través de varias herramientas para construir un posicionamiento adverso.

Para llevar a cabo con éxito una campaña de este tipo es necesario utilizar todo el arsenal de herramientas con los que cuenta una maquinaria electoral, concentrar toda la atención para lograr el objetivo: atacar la estrategia del adversario y debilitar su posicionamiento.

No se puede tener éxito si no se concentra toda la fuerza disponible en pos de un objetivo que se considera estratégico.

PUNTOS CLAVE

- La congruencia y la consistencia son el secreto para lograr la credibilidad ante los electores. Por ese motivo todos nuestros eventos, grandes o pequeños, deben ser planeados y ejecutados en congruencia con la estrategia y con su concepto rector.

OPORTUNIDAD

En las campañas has de ser rápido como el viento.

SUN TZU

En la actualidad, las campañas se mueven a la velocidad del mundo y se utilizan algunas de las tecnologías más modernas. Ya no hay noticias locales, como lo demostró el cuarto de guerra de Carvaille en la campaña de Clinton, en 1992. Una nota generada en Brasil, transmitida por la televisión de ese país, puede tener un impacto en la

elección presidencial de Estados Unidos. El resultado de la primera elección de José Luis Rodríguez Zapatero, en España, no hubiera sido posible sin el uso de los SMS de teléfonos celulares. Son reacciones que ocurren en días; en ocasiones, en horas.

Las campañas deben ser rápidas, pero no sin estrategia. Tienen que reaccionar rápido, pero con dirección, no sólo de manera instintiva. Deben monitorear, día a día, su estrategia y la de sus adversarios. Tienen que saber qué está pasando en el contexto electoral, en la coyuntura nacional y en el escenario internacional, y cómo esos hechos pueden ayudarles o afectarles. Deben ser rápidas para establecer los términos del debate de una elección: de qué trata aquello por lo que los votantes van a elegir. Para la elaboración de su estrategia, así como para el monitoreo de la opinión pública y para saber qué están percibiendo los electores, qué atributos positivos y negativos crecieron y saber por qué, con el fin de aprovechar los errores de los oponentes y para blindar los propios. Y, sobre todo, ahora tienen que ser rápidas para saber qué está haciendo la gente, ya no sólo qué están haciendo los opositores, la clase política o la opinión publicada, sino aquellos simpatizantes —a veces anónimos— que se unen a las campañas a través de todos los nuevos medios y la cada vez mayor capacidad de *broadcast* que puede desarrollar cualquier persona.

En este contexto, el tiempo es un recurso realmente muy valioso. Los estudios de opinión pública muestran un mapa desde muchas semanas y a veces con más de un año de antelación a la celebración de una elección, que, en un principio, siempre tiene pocas variaciones. Se juega con una serie de nombres y se van viendo pequeños movimientos en las preferencias electorales. Las tendencias comienzan a moverse una vez que están inscritos y definidos los contendientes y más o menos cada 30 días se va viendo el avance en las predilecciones. Estas cifras se van definiendo y cerrando hacia el final de una contienda, cuando un bloque de la opinión pública ha comenzando a perfilar una coalición de votantes que podría salir triunfadora.

Todos estos movimientos de la opinión pública, que en términos de meses pueden parecer lentos, ocurren, en los hechos, a una velocidad muy rápida y tienen que ver con las impresiones que el electorado va teniendo acerca de lo dicho y hecho por cada uno de los contrincantes cada día de la contienda; pero también se deben al uso de técnicas tradicionales de propaganda política y, cada vez más, al impacto que las nuevas tecnologías y su facilidad en acceso y uso tienen en una amplia gama de electores.

PUNTOS CLAVE

- Las campañas tienen que ser rápidas, pero no sin estrategia. Deben reaccionar rápido, pero con dirección. Tienen que monitorear día a día su estrategia y la de sus adversarios. Deben saber qué está pasando en el contexto electoral, en la coyuntura nacional y en el escenario internacional, y cómo esos hechos pueden ayudarles o afectarles.
- El primero en ganar los términos del debate tendrá una importante ventaja durante toda la contienda.

CAMPAÑAS QUE SE GANAN, ELECCIONES QUE SE PIERDEN: MIGUEL ÁNGEL YUNES

La primera vez que Miguel Ángel Yunes se acercó a nosotros para que lo asesoráramos en la competencia que enfrentó el Partido Acción Nacional (PAN) por la candidatura al gobierno de Veracruz, en los comicios que se celebrarían en julio de 2010, teníamos ante nosotros un escenario electoral que, en intención de voto, era poco favorable para él y muy favorable para el Partido Revolucionario Institucional (PRI); la investigación de opinión pública señalaba que, si en ese momento se hubieran celebrado las elecciones, el PRI retendría la gubernatura con poco más de la mitad de los votos en disputa, y elPAN obtendría un lejano segundo lugar.

El otro factor que incidía en la coyuntura era Fidel Herrera, entonces gobernador priista en funciones, quien no sólo tenía una de las más altas calificaciones, sino también un consenso aprobatorio casi en el tope de la evaluación de mandatarios estatales en México.

El que se nos planteaba era un reto formidable; el tipo de desafíos que nos gusta enfrentar porque creemos que las campañas cuentan y que los electores no son votantes irracionales e insensibles sino que, por el contrario, saben elegir qué les conviene más. Es verdad que también teníamos un candidato con una larga trayectoria política, experto en seguridad pública y en temas de bienestar social; había sido miembro del PRI hasta que, en2006, se afilió al PAN; fue legislador local, diputado federal en dos ocasiones y miembro del gabinete de dos presidentes de la República, en las carteras de seguridad pública y seguridad social.

Una vez iniciada la campaña, los números que arrojaban nuestras encuestas se ajustaron —como siempre— a la baja para el *front runner* y al alza para los otros dos contendientes (las encuestas preelectorales

arrojan como intención de voto un número similar al del nivel de conocimiento que se tiene de los contendientes, así como semejante a la evaluación de las marcas; es decir que la reputación institucional de los partidos políticos se iguala más a la trayectoria, a la fuerza actual y a la identidad, que a la simpatía electoral de la que goza dicha instancia; pero las encuestas no vierten información significativa sobre los atributos de los candidatos ni sobre sus propuestas; los electores reciben está información, que es la que norma sus criterios, hasta que inician las contiendas). Aun así, la diferencia entre el primero y el segundo lugar era considerable. Sin embargo, en una lectura más profunda de la investigación sobre la opinión pública, encontramos que si bien cuando los electores señalaban por qué partido iban a votar el candidato del PRI se llevaba la mayoría de las opiniones, también era cierto que al preguntarles si preferían que el PRI continuara en el gobierno o gobernara un partido diferente, las respuestas en torno a la continuidad se reducían y crecía el número de los indecisos. Lo anterior nos abría una verdadera ventana de oportunidad: había un amplio número de indecisos que al final podrían votar por una opción diferente al PRI.

A los resultados de la investigación cuantitativa en torno a cambio y continuidad se sumaron los hallazgos de la investigación cualitativa (grupos de enfoque, entrevistas a profundidad y configuraciones sociales), que claramente nos permitían concluir que los electores distinguían la alta aprobación de Fidel Herrera frente a un candidato, Javier Duarte, que no tenía ni la trayectoria ni la experiencia ni la capacidad del gobernador. Los electores aprobaban al gobernador, pero esa aprobación no se heredaba a su candidato.

La estrategia que acordamos fue que toda nuestra comunicación debería contrastar capacidad y experiencia entre Miguel Ángel Yunes *versus* Javier Duarte, así como recordar a los electores lo que ya sabían: que Javier Duarte no era Fidel Herrera (ni tenía su capacidad ni su experiencia). Al mismo tiempo, estábamos convencidos de que el único modo posible de lograr que la gente saliera a votar y de que su voto fuera en el sentido de un cambio era realizar una campaña novedosa, del lado de la gente, cuyo *geist* —es decir, el tono emocional de la campaña— comunicara esperanza, en el entendido de que para que la gente optara por una opción diferente a la que en esos momentos gobernaba, debía creer que el cambio mejoraría sus condiciones de vida.

Aterrizamos la estrategia en la publicidad, con el *slogan* “Yo me encargo”, que cruzaba los atributos de Yunes con la estrategia: *capacidad* y *experiencia*. Al mismo tiempo, la campaña se creó con la

posibilidad de poder “espejearse” entre la propaganda institucional del candidato y la ciudadanía; por ejemplo, el *copy* de los espectaculares de Yunes decía: “De que haya trabajo, yo me encargo”, y enfrente, los espectaculares de la gente rezaban: “De llegar temprano a trabajar, yo me encargo”.

Y así como en los espectaculares, todas las piezas de comunicación —los *spots* de radio y televisión, los *flyers*, los dípticos, las presentaciones del candidato— estuvieron filtradas por la estrategia. Quizá la más relevante para la campaña fue un *flyer* (que también se envió como *e-card* por internet) que llamaba al electorado a emitir un voto razonado, que se titulaba “¿Ya elegiste? Primero infórmate”, y en el que se contrastaba la trayectoria de Yunes con la de Duarte: Yunes había ocupado 18 cargos públicos (entre ellos, como ya se mencionó, dos cargos en gabinetes presidenciales), a diferencia de Duarte, quien sólo había tenido cinco, dos como asistente o asesor de otro funcionario.

La consistencia de todas las piezas fue uno de los factores clave en el éxito de la campaña; en todas se demostraba que Yunes tenía mayor capacidad y experiencia que Duarte, mientras que la campaña de Duarte siempre tuvo una comunicación vacilante, cambios de mensaje, de temas de campaña, del rojo (color asociado con el priismo) al blanco, y de los *spots* a los pocos días de salir al aire.

El otro tema relevante era no meter en la contienda al gobernador, a pesar de que existía una animadversión histórica y una larga competencia personal entre Yunes y él. Los lineamientos estratégicos de campaña especificaban, de forma clara, que sería ganadora una campaña que estableciera un plebiscito entre Yunes y Duarte, pero que no sería ganadora una campaña de marcas entre el PAN y el PRI. ni entre candidato y marcas —es decir, de Yunes contra elPAN—. Sin embargo, el área de mayor peligro en la campaña era una contienda de Yunes contra Herrera; en principio, porque este último no estaba en la boleta electoral; en segundo lugar, la evaluación ciudadana de Herrera era muy alta, y en tercer lugar, por el factor personal de la confrontación que existía entre ambos personajes. Era necesario ser consistente con la estrategia y congruente con los lineamientos estratégicos.

Durante toda la campaña, Yunes fue un candidato disciplinado, consistente y congruente, que supo hacer a una lado la animadversión personal entre él y Fidel Herrera al grado de retomar —en algunos de sus *spots* de radio— los *insights* de la investigación cualitativa y pautar una pieza en la que una persona que se identificaba como priista en

un testimonial decía que Fidel Herrera era muy bueno pero que ya se iba, y que entonces mejor votaría por Yunes, ya que Duarte no era Herrera.

En todo momento, los términos de debate fueron determinados por Yunes. En Veracruz destacó una sola campaña: la de Yunes, quien marcó la agenda y la mayoría de los temas sobre los que se trataba la elección —al igual que en otras demarcaciones, lo que más preocupaba a los veracruzanos era la seguridad y el empleo—. En el primer caso, la comunicación demostró, mediante testimoniales e *inserts* de texto en los *spots* de televisión, la trayectoria, la experiencia y las propuestas de Yunes en el tema; en el segundo, la publicidad expuso los graves problemas de salarios bajos y falta de empleo a los que se enfrentaban los veracruzanos, al mismo tiempo que mostraba las propuestas de solución de Yunes, acompañadas siempre de su capacidad y su experiencia.

En el terreno de la agenda, se diseñó una temática que guiaría cada una de las ocho semanas de la campaña, iniciando con el *arranque de campaña* como el evento ancla de la primera semana y, al mismo tiempo, solicitando formalmente que se realizara un debate entre los tres candidatos a la gubernatura; la segunda semana, el tema fue el empleo; la tercera giró en torno a la presentación del plan de gobierno; la cuarta fue acerca de política social, y sobre la vinculación con la política social del gobierno federal; la quinta fue en torno a seguridad; la sexta focalizó la comunicación en propuestas y alternativas para jóvenes y mujeres, y acercamientos con indecisos, llamando a un voto útil para lograr un cambio en Veracruz; la séptima semana de campaña se dedicó al llamado al voto, a la vez que se le pedía a los ciudadanos que cuidaran la elección ante un escenario predecible de fraude electoral el día de la jornada; en la última semana se dieron los cierres regionales de campaña, mientras que, temáticamente, se continuó con el llamado al voto.

El candidato del PRI, apoyado por la alianza que tenía el gobierno con un gran número de medios impresos de comunicación, se montó en los temas y en la agenda de Yunes, decisión que creemos se tomó a partir de la idea de que, con la difusión que le darían algunos de estos medios, sería suficiente para posicionar a un candidato con propuestas… aunque éstas fueran las de Yunes, e incluso las del candidato de la izquierda, Dante Delgado.

Un error que tal vez cometimos en la campaña tuvo que ver con su coordinación: delegar y coordinar fue un problema. Hubo un primer coordinador, que a los pocos días dejó su cargo; después tuvimos un

coordinador operativo y uno político (el presidente del partido en la entidad). Pero en los hechos, la campaña tuvo otro coordinador: el verdadero jefe de la campaña fue el candidato. Yunes no sólo revisaba y modificaba la agenda, sino que también leía los boletines de prensa, seleccionaba las fotos que se enviaban a cada periódico, así como los *clips* de audio y de imagen que se entregaban a las estaciones de radio y a los canales de televisión; su control de la campaña también se extendía a la publicidad y a la propaganda.

Era una campaña vertical, pero con un líder que si bien tenía toda la autoridad y toda la experiencia en campañas como para tomar decisiones que resultaran adecuadas la mayor parte de las veces, también dejaba a su equipo mutilado y en espera de que él tomara, e incluso instrumentara, todas las decisiones.

Con todo y el lastre de que el candidato dividiera su tiempo entre ser su propio coordinador de campaña y, al mismo tiempo, pedir el voto y comunicar su mensaje, la campaña de Yunes logró hitos memorables. Cada campaña tiene momentos célebres, eventos únicos que marcan no sólo un lapso de la propia campaña, sino que también influyen en el ánimo de los simpatizantes y del propio equipo y provocan que una campaña trascienda el límite de la discusión política para entrar en las conversaciones de los ciudadanos.

El día de arranque de campaña establecimos un contraste entre la forma de hacer nuestros eventos y la de nuestros adversarios. Mientras que la campaña de Duarte empezó con el típico evento político, un gran mitin masivo con el formato más tradicional del siglo pasado, Yunes utilizó de *back* a cientos de personas; la escenografía fue la gente y, en el centro del evento, el posicionamiento del motivo de campaña, un candidato que se hacía responsable de la conducción del gobierno: “Yo me encargo”.

Otro momento estelar de la campaña fue el debate. Desde el primer día de campaña, el debate fue una exigencia tanto de Yunes como de Delgado; durante todo el proceso, Duarte se negó a debatir, a pesar de que era una obligación impuesta por el código electoral de la entidad; de hecho, se realizaron dos debates previos en medios de comunicación, a los que no asistió; al tercero, que se programó el 22 de junio, el candidato del PRI estaba obligado a ir. El Instituto Electoral de Veracruz acordó que el debate sólo se transmitiría por internet; prohibió el acceso de la prensa, y también su difusión en radio y televisión, con el propósito de crear una espiral de silencio en torno a este acto.

La promoción que realizamos para lograr que Duarte debatiera, así como para resaltar su inasistencia a los debates previos, la hicimos por medios no convencionales, principalmente por internet, como una táctica de comunicación BTL (envío de listas de correo *e-mailing*, *Twitter*, *Facebook*), casi al inicio de la campaña; la denuncia de las condiciones del debate obligatorio (evitar la asistencia de los medios así como su transmisión), también la comunicamos vía internet. Fue tal la presión, que el mismo día del evento, ante la negativa de las autoridades electorales a que el debate fuera cubierto por los medios, tanto Yunes como Delgado abrieron las puertas del salón en el que se iba a realizar el debate, e invitaron a entrar a los reporteros. Al final, el debate sólo evidenció la falta de preparación de Duarte, hizo de los reporteros de la fuente electoral aliados de los proyectos de Yunes y Delgado, y dibujó una sombra de ilegitimidad en la autoridad electoral que debía garantizar la imparcialidad del proceso.

El último momento imborrable de la campaña fue la publicación, en un periódico de circulación nacional, de la transcripción de unas grabaciones del gobernador Herrera, en las que se jactaba de "estar en la plenitud del pinche poder"; mandaba a funcionarios a utilizar recursos públicos con fines electorales, para beneficiar a su candidato; e incluso a comprar a la esposa de Gerardo Buganza —principal contendiente por la candidatura del PAN— una serie de automóviles para uso de la policía. Una vez que Buganza salió derrotado en el proceso interno, renunció a su partido político para sumarse a la campaña del PRI y hacer contracampaña a Yunes.

Hacia el final de la contienda habíamos logrado que los indecisos se manifestaran por un cambio; la mayoría de los electores lo prefería por encima de la continuidad: de 55 a 60% del electorado prefería que a los veracruzanos los gobernara un partido distinto al PRI. y de 40 a 45% prefería que el PRI continuará gobernando. El resultado oficial no dista mucho de estas cifras, ya que Duarte obtuvo 43% de los votos, Yunes 41%, y Delgado 13%. La mayor parte de los veracruzanos prefirió el cambio a que el PRI continuara gobernando; pero la oposición contó con dos candidaturas, una fuerte y competitiva, y la otra mediana; la división de los votos de la oposición impidió consolidar una opción mayoritaria por el cambio.

Después de la elección de Veracruz, se podría afirmar que en México todo se vale para ganar una elección. Fue una campaña intensa, peleada palmo a palmo en contra de una organización electoral con muchos recursos, que contaba con el apoyo del aparato de gobierno e iba de la mano de un candidato que, en el mejor de los casos, logró que el silencio comunicara sus mejores propuestas de campaña; fue

una contienda a contracorriente. De todas las campañas que hayamos presenciado, ésta fue una de las más costosas, largas, de desprestigio y fundadas en la "guerra sucia", orquestada contra Yunes.

Una vez más, los resultados de las "campañas negras" quedan en duda, ya que la amplia diferencia que se preveía al inicio entre Duarte y Yunes se reducía cada día, sin que Yunes hiciera otra cosa que propuestas como respuesta a la campaña negativa del PRI. El día de la jornada electoral estuvo plagado de irregularidades, tanto en el terreno como en la instancia electoral que debía vigilar la legalidad de la elección; incluso el programa preliminar de resultados electorales se "cayó" cuando Yunes iba arriba, y volvió a "subir" a la página oficial del Instituto Electoral Veracruzano ya con una ventaja favorable para Duarte.

La campaña del PRI tuvo que exceder el tope de gastos de campaña; fue una campaña en la que el árbitro electoral quedó desdibujado y con poca legitimidad; y aun así, con una maquinaria electoral apoyada desde el gobierno, con una campaña negativa omnipresente y costosa, y con un presupuesto que sobrepasó lo permitido, ganamos la campaña porque definimos el terreno y los términos de debate, determinamos la agenda, sumamos a militantes y a las organizaciones de la sociedad civil y de la izquierda, contagiamos de alegría y esperanza a los electores y ayudamos a que la mayoría de ellos prefiriera un cambio de partido en el gobierno a la continuidad del actual; pero ese voto por el cambio se dividió entre dos alternativas.

Ganamos la campaña… aunque el resultado oficial haya sido que perdimos la elección.

IV

Sobre el candidato

LAS DOS FUNCIONES DEL CANDIDATO: DELEGAR Y COMUNICAR

El que tenga generales competentes y los proteja
de la injerencia del soberano, será el vencedor.

SUN TZU

El consultor ecuatoriano Jaime Durán ha dicho, citando a Joseph Napolitan, que la combinación imbatible en una campaña electoral es un candidato bueno y una buena estrategia. Las buenas estrategias con malos candidatos no ganan elecciones y los buenos candidatos con malas estrategias tampoco.

El candidato es el vehículo privilegiado de comunicación de una campaña política. Es la principal herramienta de comunicación con que cuenta. Los candidatos, sobre todo los que son disciplinados, son una especie de espectaculares (vallas, *billboards*) que caminan y, de un lugar a otro, van exponiendo su mensaje, ya sea en actos públicos masivos, en *town halls*, en encuentros privados o desde los medios de comunicación.

Si bien los candidatos son la principal arma con la que cuenta una campaña política, también pueden convertirse en el peor obstáculo para lograr el objetivo que ésta se haya propuesto. Existe, de forma generalizada, la percepción de que el verdadero jefe o director de la campaña es el candidato. ¡No es así! O no debería serlo. Hoy en día no podemos concebir que la voz del candidato impere por encima de la de los políticos, los técnicos y los profesionales que desarrollan las distintas fases de una elección.

Sí, los candidatos están en el centro de la elección. Es por su nombre y por su persona por los que elegirán los votantes. Pero concebir que sean los jefes reales de la campaña es menospreciar el tamaño y la organización que hoy en día tienen las estructuras electorales profesionales. En ellas juegan un papel preponderante el director o jefe de campaña, los consultores profesionales, las agencias de investigación de opinión pública, los asesores del candidato, el cuarto de guerra, los recaudadores de fondos, los equipos que investigan y

redactan la propuesta de gobierno y, por lo tanto, el discurso, las centrales de medios, los encargados de logística, la agencia de publicidad, los coordinadores territoriales, el ejército electoral y los voluntarios. A todos ellos hay que sumar al candidato. Ésta es sólo una síntesis de las funciones que debería contener un comité moderno de campaña.

Un candidato que no está cumpliendo con su misión, es decir, que no comunica su mensaje a los electores y que no es el principal vehículo de comunicación con el que cuenta la campaña, es un candidato que no está haciendo su trabajo. Un candidato que se dedica a redactar discursos, supervisar *copys*, revisar la publicidad y los materiales gráficos de apoyo, que en su propuesta incluye sus fobias personales, pero no los resultados de la investigación, y que, por lo tanto, olvida decir sus propuestas frente a la gente, es un candidato que debería ser jefe de campaña y no postularse a un cargo.

Por otra parte, los candidatos que están rodeados de profesionales, técnicos y políticos, y que los dejan hacer sus tareas son, en general, candidatos abocados a comunicarse con sus electores, a hacer llegar su propuesta a la población objetivo o *target* para el que está diseñada, funcionan como la principal herramienta de difusión del mensaje y conquistan de esta forma el terreno simbólico de comunicación.

En la actualidad, un jefe de campaña vive en medio de muchas tensiones; una de ellas es lograr que el candidato haga lo que tenga que hacer y que su equipo de trabajo cumpla con sus funciones. Para la resolución de esta ecuación es fundamental que el jefe de campaña evite que el soberano, en este caso, el candidato, interfiera en el trabajo de los generales, para la analogía, los técnicos y los profesionales que llevan a cabo la campaña.

PUNTOS CLAVE

- El candidato debe ejercer el liderazgo moral de sus equipos, no la jefatura organizacional de los mismos. Esto lo expone y lo desgasta.
- La función primordial del candidato en una campaña es comunicar el mensaje a los electores. Es el vehículo privilegiado de comunicación.
- Para tener éxito, debe rodearse de equipos técnicos y políticos capaces, y de un director general que coordine todas sus actividades.

LA FAMILIA

Las batallas contra las mujeres son
las únicas que se ganan huyendo.

NAPOLEÓN BONAPARTE

Una de las zonas más complejas de la campaña son los posibles enfrentamientos que se dan en el interior del equipo. Todos los conflictos internos son manejables; al final del día los consultores, el director de la campaña, el equipo político y el propio candidato tienen un mismo interés, que es ganar la elección, y ese objetivo reina estratégicamente sobre toda la discusión. El terreno más conflictivo de todos es el de la familia del candidato, sobre todo, el de su pareja. Al final, es la persona más cercana al candidato y a los ojos de éste. Un comentario negativo de ella puede resultar más valioso que el resultado de una encuesta o un grupo de enfoque.

Las personas cercanas al candidato, particularmente sus cónyuges, pero no sólo ellos, sino también sus hermanos y sus hijos, tienen una influencia enorme en las campañas. Lo anterior es lógico. Más en el caso de los cónyuges, ya que conocen al candidato, su forma de pensar, y en muchas ocasiones han jugado el papel de "asesores de alcoba" a lo largo de su carrera política. Los candidatos confían en ellos y en sus opiniones de manera natural y también por costumbre.

Los equipos de campaña, principalmente los planeadores, se enfrentan muchas veces al poder y a la influencia de los familiares del candidato. La relación de éste y su familia con la organización de campaña puede ser una de las áreas más conflictivas de nuestro trabajo. En ocasiones, los lineamientos tácticos y las posturas acordados entre la campaña y el candidato son modificados, sin negociación previa, por él mismo, y, a la hora en que se hace la evaluación el candidato dice que su cónyuge pensó que era mejor decir esto en lugar de aquello, hacer una cosa en lugar de otra.

Por otra parte, con la cultura que prevalece en la mayor parte de las organizaciones partidistas, poner al candidato como "jefe real" de la campaña, es muy difícil que los integrantes del equipo emitan posturas críticas o contrarias —aunque estén justificadas o sustentadas en investigación— a la de los familiares. Es más, en ocasiones, las críticas a la excesiva intervención de un familiar en las decisiones de la campaña son tomadas por los propios candidatos como ataques personales o cuestionamientos en su contra.

Pero, por otra parte, la familia cercana del candidato es un ingrediente más de la campaña. Sus acciones están sometidas al escrutinio público y, en muchas situaciones, son un vehículo de comunicación exitoso que puede servir para fortalecer posturas o posicionamientos de un candidato.

El reto estriba en lograr un balance adecuado entre la campaña y el círculo personal más próximo al candidato. Es ideal que la campaña, hasta donde sea posible, se maneje con criterios técnicos. Las decisiones deben estar sustentadas en el análisis y en la investigación. Por otra parte, la familia debe servir como un multiplicador positivo de las acciones del candidato. Debe potenciar la presencia de éste, servir de vocero alterno de la candidatura, reforzar el posicionamiento que se quiera transmitir.

Las esposas de un candidato pueden jugar un papel fundamental en una campaña. Pueden desempeñar funciones de cercanía con grupos específicos, impulsar temas de género y hacer avanzar causas particulares que son secundarias, pero relevantes, en una contienda, como es, en algunos casos, la agenda educativa o la agenda ambiental. Su papel en la consecución de fondos también es importante.

Por otra parte, los cónyuges como elementos principales de la familia del candidato pueden enviar mensajes implícitos de unidad, la imagen de una familia tradicional o, incluso, suavizar algún rasgo duro de su pareja. Si la esposa de un candidato se suma a la campaña de manera planificada, si se le asignan tareas y responsabilidades y ésta asume el compromiso de atender a determinados grupos objetivo, la campaña gana una herramienta más para el logro de sus objetivos. El equipo de campaña debe estar capacitado para integrar o, en su caso, explicar claramente la estrategia y los criterios técnicos para la toma de decisiones a los círculos íntimos del candidato, de tal modo que también éstos puedan contribuir al logro de los objetivos planteados.

Sin embargo, una campaña no debe caer bajo el control de los familiares del candidato. No existen la distancia y la objetividad necesarias para que ellos cuestionen las decisiones y hagan críticas fundadas, y no necesariamente conducirán la contienda desde un enfoque técnico. Pero tampoco los familiares deben convertirse en un problema para la campaña. No es correcto que un hermano o un cónyuge del candidato sea percibido como más influyente que el propio postulante —el síndrome del hermano incómodo—, o que sus actitudes en campaña le resten posibilidades a los objetivos de la misma y se conviertan en riesgos que hagan que la campaña destine recursos y tiempo para solucionar lo dicho o hecho por un familiar.

PUNTOS CLAVE

- Los círculos familiares más cercanos al candidato suelen tener una enorme influencia en la campaña. Opinan, proponen y actúan.
- Cuando éste es el caso, es importante que su participación se sume a los objetivos estratégicos de la campaña.
- El equipo del candidato debe ayudarlos a internalizar y comprender la estrategia para que opinen, propongan y actúen en beneficio de la campaña.
- Es recomendable asignarles una responsabilidad específica y controlable, de acuerdo con sus capacidades y sus aptitudes (temas específicos, financiamiento, políticas de género, etcétera).

LA IMAGEN

Pocos ven lo que somos,
pero todos ven lo que aparentamos.

NICOLÁS MAQUIAVELO

La imagen de un candidato es probablemente uno de los valores más significativos en una campaña. No sobra reconocer aquí lo que en muchos otros foros se ha mencionado: los seres humanos retenemos hasta 70% de información visual y, por lo tanto, construimos el posicionamiento a partir de dichos códigos. O, de otra forma: una imagen vale más que mil palabras. Pero la imagen no basta. No podemos caer en la trampa de pensar que una buena fotografía y un *look* impecable serán suficientes para ganar una elección. Esta apuesta es muy peligrosa y probablemente perdedora.

La imagen siempre debe estar asociada al mensaje estratégico del candidato. El aspecto físico, la ropa, el lenguaje corporal, etcétera, deben ser consistentes con la estrategia. De nada le serviría a un líder popular presentarse y comportarse en público como un *dandy* cuando la oferta de su mensaje tiene que ver, por ejemplo, con el combate a la pobreza y con la equidad social. Por el contrario, este tipo de inconsistencias causan disonancia al electorado y podrían alejarlo, más que acercarlo.

La imagen también va mucho más allá del *look* de una persona. La imagen se construye a partir de una combinación compleja de todos los elementos visibles y audibles de una persona. En la imagen

intervienen, además de los elementos mencionados (aspecto físico, ropa, lenguaje corporal, etcétera), otra serie de lenguajes, como la ocupación de espacios en un podio y el tono de voz, entre otros. A continuación realizaremos una breve descripción de los principales lenguajes que los especialistas en imagen pública identifican para realizar su trabajo.

- *Lenguaje quinésico.* Éste es el lenguaje no verbal más común en el manejo de la imagen de una persona. La comunicación quinésica la componen los movimientos y las expresiones físicas que utilizamos durante el habla y también en el silencio. Debemos asegurar que el lenguaje quinésico proyecte emociones y actitudes que refuercen nuestro mensaje. Casi todas las candidaturas requieren mostrar firmeza, liderazgo y determinación. Este tipo de atributos se comunican con más facilidad a través de la quinésica que con el habla.
- *Lenguaje proxémico*. Es aquel por medio del cual nos comunicamos a través del uso del espacio. No es lo mismo estar sentado en una mesa redonda con seis personas, que hacerlo en una mesa rectangular desde la cabecera, o desde el podio en un auditorio. El lenguaje proxémico nos acerca o nos aleja de nuestras audiencias, de acuerdo con lo que se necesite comunicar. Muchos candidatos requieren proyectar cercanía con la gente; para hacerlo, deben tener la posibilidad de romper con los códigos formales de la proxémica (podios, escenarios lejanos, cabeceras en las mesas, etcétera) y manejar sus espacios con mayor naturalidad. Habrá otros que requieran reforzar una imagen de autoridad. Para ellos es importante explotar algunos de esos códigos formales.
- *Lenguaje iriológico.* Combina valores tanto del quinésico como del proxémico. La comunicación iriológica se da a través del contacto visual y del movimiento de los ojos, lo que puede reforzar sensaciones tanto del movimiento de una parte del cuerpo como del uso del espacio. Este tipo de lenguaje es muy notorio en televisión y se puede explotar de muchas maneras: viendo directamente a la cámara para enfatizar un mensaje sensible, o bien mirando de frente al entrevistador para generar una sensación de complicidad con él y conectar con mayor facilidad con los electores.
- *Lenguaje fisiológico*. Es importante conocer qué comunica el aspecto físico de una persona como punto de partida para la construcción de su imagen. Para este propósito, el imagólogo Víctor Gordoa (rector del Colegio de Imagen Pública de la

Ciudad de México) diseñó un método de auditoría de imagen en el que se observan las características morfológicas de una persona, tanto de su cuerpo (fisiometría y fisiomorfología) como de su cara (carametría y caramorfología), así como la combinación de colores (cromometría) ideales para su piel y sus ojos. A partir de este tipo de auditorías se puede comprender con mayor facilidad el potencial comunicativo de los actores públicos y definir la moda más adecuada para reforzar su mensaje.

- *Moda* (*ropa y arreglo personal*). Muchos actores públicos consideran que el manejo de la imagen consiste únicamente en diseñar y mantener un guardarropa adecuado. La vestimenta, el peinado y el maquillaje son sólo uno de los brazos para la construcción de la imagen. Es importante elegir cuidadosamente la vestimenta adecuada, de acuerdo no sólo con el cuerpo de una persona, sino también con los objetivos de comunicación que se tengan.
- *Valores no verbales de la voz*. A pesar de que éste no es un lenguaje visual, forma parte de las labores que debe cuidar un especialista en imagen. El tono, el volumen y la tesitura son tres elementos no verbales que ayudan a reforzar o a distraer de nuestros mensajes. Es importante cuidar la consistencia entre el mensaje y estos elementos. Por ejemplo, si estamos enviando un mensaje de liderazgo, es importante hacerlo con una voz profunda y un tono contundente. Por el contrario, si estamos platicando una anécdota a un periodista en la radio, debemos hacerlo con un tono más tranquilo y afable.

PUNTOS CLAVE

- Los electores reciben 70% de la información sobre un candidato a través del sentido de la vista.
- La imagen de un candidato debe ser diseñada y elaborada en consistencia con el mensaje estratégico de la campaña.
- La imagen de un candidato va mucho más allá del aspecto de una persona; para la composición de la imagen intervienen códigos quinésicos (relativos al movimiento), proxémicos (relacionados con la ocupación de espacios), iriológicos (el movimiento de los ojos), fisiológicos (la morfología del cuerpo humano) y el arreglo personal, así como los valores no verbales de la voz (volumen, tono y tesitura).

AUTOCONTROL Y DISCIPLINA

Uno que no sepa gobernarse así mismo,

¿cómo podrá gobernar a los demás?

CONFUCIO

Este juego se llama disciplina. Un candidato disciplinado tiene mayores probabilidades de éxito que un candidato desordenado y ocurrente. Así como hemos hablado de la necesidad de explotar las debilidades temperamentales y psicológicas de nuestro adversario, también es necesario que el candidato tenga un absoluto control de su temperamento y de su personalidad. Un hombre o una mujer que pierden el control en un escenario público generan miedo e incertidumbre en el electorado. Pero la disciplina va más allá del comportamiento temperamental del candidato; tiene que ver con el hecho de mantener siempre la claridad estratégica en el mensaje y en toda la campaña.

El candidato es el líder de un equipo de campaña. Pero también es, por excelencia, el vehículo privilegiado de comunicación de la misma. Este doble papel lo obliga a dejar en manos de su equipo la conducción de la campaña. Del lado del candidato se requiere —como ya se ha mencionado— disciplina. Del lado del equipo, sobre todo cuando se trata de consultores externos, se requiere la construcción de un vínculo de confianza y certidumbre a través del profesionalismo.

Muchos candidatos prefieren tomar sus propias decisiones en vez de otorgar el mando a sus equipos. Seguramente la experiencia y, sobre todo, la astucia del candidato pueden darle excelentes resultados, pero también se pueden correr riesgos innecesarios. El candidato no cuenta con los recursos con los que cuenta su equipo para analizar la información que hay en el ambiente y elegir de manera más informada. Su trabajo como vocero de la campaña lo mantiene muy ocupado como para saber qué han dicho los otros actores y analizar las encuestas día a día para definir las tácticas a seguir. Por ello es importante, desde el papel del consultor, mantener siempre una comunicación abierta y, sobre todo, profesional con el candidato, entregándole no sólo recomendaciones o decisiones tomadas, sino también la información que las respalda.

Desde esta perspectiva, una de las principales responsabilidades de los consultores y los equipos de campaña es explicar con claridad al candidato la estrategia que se está siguiendo, así como el racional que conduce a ella y la metodología que se lleva a cabo para la toma de decisiones diarias. En la medida en que el candidato comprenda mejor

todos estos elementos, tendrá mayores posibilidades de disciplinarse con la estrategia. Si no, ¿cómo se le puede pedir a alguien que mantenga el control sobre algo que no conoce?

En nuestra experiencia como consultores, nos ha tocado ver y vivir campañas en las que los candidatos ponen oídos sordos a los estrategas, a los publicistas, a los imagólogos, etcétera. Culpa que no siempre es del candidato. En muchas ocasiones las estrategias pueden ser brillantes, pero no convencen al primero a quien tendrían que convencer. En estos casos el consultor debe elegir si cambia su forma de comunicar la estrategia o simplemente abandona el barco. De nada le sirve al candidato pagar consultores y equipos profesionales si no los está utilizando.

PUNTOS CLAVE

- Este juego se llama disciplina. El candidato es el vehículo privilegiado de comunicación de una campaña y, por tanto, es el primero que debe adherirse a la estrategia, tanto en sus mensajes como en sus acciones e imagen.
- Los candidatos deben confiar en sus equipos y en sus decisiones. El equipo tiene el acceso, el tiempo y la experiencia que no tiene el candidato para leer el contexto y sugerir acciones y mensajes para resolver el día a día.
- Un candidato astuto que no escucha a su equipo es un candidato que no cuenta con la suficiente información para tomar decisiones eficientes.

GANADORES Y PERDEDORES

En la guerra como en el amor,
para acabar es necesario verse de cerca.

NAPOLEÓN BONAPARTE

Es un lugar cada vez más común que los políticos al ganar reconozcan, además de a sus equipos y a sus electores, a los electores que prefirieron otra opción y a sus contendientes. Esto es importante en cualquier tipo de elección, pero sobre todo en las internas (o primarias) y en las primeras vueltas (en los países en que existe un sistema de eliminación o balotaje). Para seguir adelante, ya sea en el gobierno (con un cuarto de paz), en la siguiente elección o en el partido, los vencedores no pueden hacerlo sin extender la mano a los vencidos.

En gobierno, éste es el momento estratégico más importante para construir alianzas de gobernabilidad con la oposición y determinar los términos del debate más favorables para la operación de un cuarto de paz. En condiciones normales, es decir, después de una competencia democrática, clara y transparente, el vencedor goza de la legitimidad de las mayorías, mientras que el vencido representa el fracaso de un proyecto político. El vencedor se engrandece ante los simpatizantes del vencido cuando le extiende a éste la mano para colaborar, ofreciéndole incorporar algunas de sus propuestas al nuevo programa de gobierno. Este gesto no se dirige exclusivamente al vencido; es leído por todos sus electores y simpatizantes como una muestra de respeto para su posición ideológica. Si el vencedor toma la iniciativa, marca los nuevos términos de vinculación con la oposición y, por lo tanto, limita su terreno de acción. La opinión pública no vería con buenos ojos a un opositor que "muerde la mano" de quien le ha ofrecido colaborar. En cambio, si el vencido toma la iniciativa, es decir, si marca primero los términos de la relación, tiene un poco más de espacio que, aunque no sea mucho por el momento, lo pone en una posición más cómoda para iniciar su reconstrucción o promover su agenda.

En las elecciones internas, el gesto de reconocimiento a los adversarios es indispensable. Normalmente, los vencidos en elecciones internas (dependiendo de la contundencia) terminan recibiendo posiciones ventajosas, ya sea en el equipo de campaña o en la organización política, con lo que sus carreras, lejos de verse terminadas, se reinventan y toman un nuevo rumbo. Incluso, para muchos políticos una candidatura puede tener objetivos diferentes a ganar la elección. De hecho, muchos jóvenes políticos se han inscrito a contiendas internas o primarias para construir una plataforma pública que los convierta en actores relevantes, mientras otros —más bien de la vieja guardia— han utilizado las campañas primarias para limpiar su imagen y relanzar su carrera política.

Friedrich Nietzsche decía que "la guerra vuelve estúpido al vencedor y rencoroso al vencido". Lo que tenemos que evitar es justamente eso, que los simpatizantes de nuestros opositores nos guarden rencor, y debemos lograr que siempre se sientan representados —aunque sea parcialmente— por nuestras acciones de gobierno o por nuestra candidatura.

PUNTOS CLAVE

- Las elecciones se ganan por mayoría, no por consenso absoluto

de toda la población. Por ello es necesario que el vencedor se legitime ante los ojos de los simpatizantes del vencido.

- Quien reconoce a su adversario en la derrota está en condiciones de marcar la pauta de la relación entre mayorías y minorías en su ejercicio.
- En los sistemas electorales con fases parciales (segundas vueltas o primarias internas de los partidos) los electores de nuestros adversarios y nuestros adversarios mismos deben convertirse en nuestros principales aliados. Hay que saber extender la mano a tiempo, para evitar que el costo de su apoyo resulte muy elevado.

LOS ASESORES

Yo no soy el mensaje ni soy el candidato;
yo no soy el asunto. Él lo es. Yo sólo soy el consejero.

DICK MORRIS

El papel que los consultores políticos desempeñan en una campaña es cada vez más notorio. Por lo mismo, cada vez están más expuestos al escrutinio público.

La imagen que tiene un segmento de la opinión pública y del mundo intelectual sobre los consultores no es siempre la más positiva. Una parte importante de la discusión radica en que, con la aparición de los consultores y el uso de las encuestas en las campañas, el debate público perdió en calidad y en contenidos y ganó en imágenes y en *slogans* publicitarios, y los candidatos han dejado de ser líderes políticos para convertirse en productos de consumo comprados a través de las urnas.

La mayor parte del foro de consultores piensa que el *marketing* político es sólo una herramienta más, entre las muchas que existen, para promover el voto por un candidato. Sin embargo, la mayoría de los estrategas políticos no confunden el mercado y sus productos con una contienda electoral y un candidato, el mercado con el Estado, lo público con lo privado.

¿Quién gana las campañas? ¿Quién pierde una campaña? La respuesta no es simple. En primera instancia, para ambos casos, es el candidato. Pero no sólo eso. Los consultores tenemos una responsabilidad con nuestros clientes. No se vale decir que uno gana cuando las cosas salen bien y que el candidato perdió porque “no nos hizo caso” cuando las cosas no llegan al resultado que se espera. Muchos consultores dejan a

sus clientes cuando ven que sus recomendaciones no son tomadas en cuenta. Otros, los menos, cuando las cosas pintan mal.

Pero los consultores sólo son, en última instancia, asesores de sus candidatos. Desde su visión objetiva, alejada de las disputas internas por el poder, ya sea en el partido, en el futuro gobierno o en la asamblea legislativa, tratan de poner su experiencia y sus conocimientos al servicio de sus clientes; leer las variables del entorno político-mediático por dónde se pueda colar una idea, un *gimmick*, la construcción de un plebiscito, y mantener el rumbo que marca la estrategia.

El consultor no es el mensaje, no es el candidato y no es el tema de una campaña política. Si un consultor se convierte en nota de una elección, esa campaña está haciendo mal las cosas. Está distrayendo una parte de su comunicación y ocupando una parte de la opinión pública en algo ajeno al mensaje del candidato. Si el consultor de un candidato es noticia de una campaña, el candidato no es la noticia y se está perdiendo un tiempo valioso que debería ser utilizado para comunicar sus atributos y su oferta al electorado.

Dick Morris dice que el ego es la enfermedad ocupacional de los políticos y, en muchos casos, también de los consultores. Los rumores y las filtraciones a los medios sobre qué consultor está en qué campaña y las respuestas, muchas veces, también por medio de filtraciones a la prensa, de qué consultores están en la campaña de enfrente, son parte de una serie de tácticas para medir recursos, prever jugadas, mostrar fuerzas y realizar escenarios a partir de lo que han hecho en otras campañas. Pero, sobre todo, para poner a la defensiva a un candidato sobre "quién es la persona que le habla al oído" y obligarlo a mostrar posturas públicas sobre sus asesores. Pero también se trata de recursos mediáticos de autopromoción utilizados por ciertos especialistas en comunicación política.

El debate en opinión publicada sobre los consultores a lo largo de una campaña es una especie de juego entre los líderes de opinión y las campañas que sirve para enviar mensajes cifrados de un equipo a otro o para poner a la defensiva a una campaña en el momento en que, como ocurre en muchas ocasiones, un candidato tiene que salir a desmentir que tal o cual consultor no está involucrado en su campaña, y en estas ocasiones… el candidato deja de hablar de lo que le ofrece a los ciudadanos para hablar de extraños que no le interesan a los electores.

PUNTOS CLAVE

- Los asesores en una campaña no son, en la mayoría de las ocasiones, actores públicos. Cuando el consultor es tema en una campaña, quiere decir que nada de lo que está comunicando es lo suficientemente relevante para la opinión pública.
- Quien gana o pierde una elección es el cliente. Los consultores sólo son asesores. Desde su visión objetiva, alejada de las disputas internas por el poder, tratan de poner su experiencia y sus conocimientos al servicio de sus clientes.
- El debate en opinión publicada sobre los consultores a lo largo de una campaña es una especie de juego entre los líderes de opinión y las campañas que sirve para enviar mensajes cifrados de un equipo a otro o para poner a la defensiva a una campaña.

LA CANDIDATURA COMO UN MEDIO, NO COMO UN FIN: XÓCHITL GÁLVEZ

—Me insisten en el PAN que busque la candidatura para Pachuca, la ciudad capital del estado de Hidalgo. —Continúa Xóchitl—: Pero yo lo que quiero es contribuir a acabar con la pobreza y la corrupción en mi estado. En este momento, ganar el municipio no aporta nada. En unos días me voy a reunir con Olvera gobernador electo de Hidalgo, contra quien Xóchitl perdió la elección. No voy a pedirle nada ni a ofrecerle nada; le voy a poner en la mesa mi agenda. Si logro que este cabrón haga realidad mis propuestas de educación, y le invierta a programas y a tecnología para que la gente pueda salir adelante, aunque no me dé el crédito, gano más que si me dedico a chingarlo. —Hace una pausa, reflexiona—: Así como en campaña dimos el ejemplo de que se pueden hacer las cosas sin usar dinero ilegal, creo que ahora nos toca demostrar que desde la oposición también se puede y se debe construir. A México le urge que los políticos aprendan a trabajar juntos. ¿Cómo ven? —preguntó.

Desde que conocimos a Xóchitl Gálvez, ella tenía dos agendas muy claras: acabar con la corrupción en el gobierno de Hidalgo e invertir en herramientas para que la sociedad fuera mucho más productiva, principalmente por medio de educación y tecnología. Toda la campaña, desde el primer día y hasta las discusiones con ella para definir su futuro político, estuvo marcada por esas dos agendas. Cuando una persona que busca un puesto de elección popular tiene tan claro para qué lo quiere, sabe que el proceso electoral es sólo un medio para lograr su fin, y no un fin en sí mismo. Y que perder en las urnas no necesariamente es un fracaso, sino el pretexto para buscar otros caminos.

Nosotros nos dedicamos a traducir las agendas y los atributos de los candidatos en mensajes y en conceptos decodificables para los ciudadanos. Cuando una aspirante tiene absolutamente claro para qué quiere el poder, es mucho más fácil hacer nuestro trabajo; sólo tenemos que ayudarle a decirlo (en todos los medios posibles) de tal forma que el elector comprenda que sus demandas sociales encontrarán solución en las ofertas de nuestra candidata. Esta claridad implica congruencia.

¿Quién es Xóchitl?

Xóchitl es el *american dream* hecho en México. Pasó de moler en el metate a diseñar edificios inteligentes; por ejemplo, su empresa fue la responsable de instalar toda la tecnología del hotel Saint Regis de la Ciudad de México.

Nació en Tepatepec, Hidalgo, en el Valle del Mezquital. De padres de origen indígena, creció en un ambiente adverso por su condición tanto de marginación como de mujer. A los 17 años llegó a la capital del país a estudiar ingeniería. Terminó la carrera; comenzó su ejercicio profesional; creció. Fundó la primera empresa mexicana dedicada a construir edificios inteligentes y amigables con el medio ambiente; en 1988 su carrera dio un vuelco impresionante, cuando fue contratada para diseñar el World Trade Center de la Ciudad de México, como un edificio inteligente. Su momento más brillante como profesionista, antes de iniciar su carrera política, fue en enero de 2000, cuando fue reconocida en el Foro Económico de Davos, Suiza, como una de las 100 líderes globales del mundo futuro.

La carrera política de Xóchitl se inició en el sexenio de Vicente Fox. El primer presidente panista la invitó a ser secretaria de Desarrollo Social, cargo que no aceptó por no considerarse suficientemente apta para desempeñarlo. Ante la insistencia del presidente, ella le solicitó abrir una oficina de asuntos indígenas, desde la cual impulsó la reforma constitucional de derechos y cultura indígena, la creación del Instituto Nacional de Lenguas Indígenas y la creación de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, de la cual fue la primera directora. También creó el Fondo de Infraestructura, con un presupuesto sin precedentes en la historia, desde donde se financió la realización de obras de coinversión social, en conjunto con otras dependencias y gobiernos estatales, logrando proyectos que habían sido pospuestos durante muchas décadas.

Desde entonces, Xóchitl era un personaje sumamente atractivo para los medios de comunicación, en parte porque lograba sentar a

políticos y a funcionarios de diversos partidos, para trabajar por los mismos objetivos; pero, principalmente, por su uso del español cotidiano e informal en todas las esferas formales. Gálvez habla como la gente común: fresca, directa, sin respeto alguno por los formalismos y las jerarquías, con palabras no sólo populares sino incluso altisonantes. "¡Cómo chingados no!" era uno de los gritos de guerra de su campaña. Algo que siempre se le reconoció a Xóchitl, y que logró posicionarla como una persona congruente, fue haber sido la única funcionaria del gobierno foxista en oponerse al desafuero de Andrés Manuel López Obrador.[2]

Dejó la vida pública en 2006 debido a una diferencia con el presidente Felipe Calderón Hinojosa, que tenía que ver con la reducción del presupuesto de su dependencia, por lo que regresó a trabajar a su empresa hasta que, algunos panistas, frente a la ausencia de cuadros en Hidalgo, e impulsando el escenario de una posible alianza con la izquierda para buscar la gubernatura, comenzaron a seducirla. *Se fue a volver*, como dicen los quiteños.

En octubre de 2009, una amiga en común nos presentó con Xóchitl para que nos incorporáramos a su equipo de campaña. "¿Para qué quieres ser gobernadora?", fue lo primero que le preguntamos (como a todos nuestros clientes). "Para acabar con la corrupción en mi estado y para erradicar la pobreza. Para que más hidalguenses tengan las oportunidades que yo tuve, a un menor costo." Palabras más, palabras menos, ésa fue su respuesta.

Pobres pero contentos

"En Hidalgo estamos bien jodidos, pero estamos a toda madre", decía una de las frases de los grupos de enfoque que mandamos realizar, antes de comenzar a diseñar la campaña. La mayoría de los electores estaba perfectamente consciente de lo que estaba pasando; el gobierno del estado invertía en publicidad y en medidas altamente populistas, y tenía completamente *partidizados* los servicios públicos y la economía estatal: "Si estás con el PRI. te va bien. Si no, no hay problema, pero tampoco te va a ir mal".

La realidad fría de los indicadores de desempeño del gobierno y la economía del estado mostraban un escenario desalentador para el candidato del PRI. La inequidad educativa, la desnutrición infantil, la pobreza y la inseguridad tenían un comportamiento claro a la alza. El empleo y, sobre todo, el poder adquisitivo, se perdían conforme pasaban los días.

La candidatura

La oposición estaba completamente desarticulada. Los líderes tanto del PAN como del PRD habían perdido protagonismo a tal grado que en las elecciones federales intermedias de 2009 lograron, entre ambos (cada cual compitiendo por su lado), poco más de 222 000 votos; esto es, sólo 3 000 votos más que en la elección intermedia inmediata anterior (2003). Por su parte, el PRI había crecido de 259000 a 324 000 votos en los mismos seis años. En la última elección para gobernador, el PAN y el PRD habían logrado, en conjunto, un total de 287000 votos; mientras que el PRI, con Miguel Osorio Chong, había alcanzado la cifra récord para un priista de 362 000 votos.

Parecía, con estos resultados, que nos encontrábamos frente a un electorado tradicionalmente priista y muy duro de roer. Sin embargo, en la experiencia electoral de 2006 podíamos ver que había algo de esperanza para el triunfo de Xóchitl: la suma de votos obtenidos por los candidatos presidenciales Andrés Manuel López Obrador (PRD) y Felipe Calderón Hinojosa (PAN) en la elección de 2006 era de 519 000 contra 309 000 de Roberto Madrazo. En resumen, en el peor de los escenarios, con una baja participación ciudadana y con nada que hacer en la contienda, el voto duro mínimo de la oposición era de unos 220 000 votos, mientras que el voto máximo del PRI era de 362 000, con 210000 electores que habían salido a votar en un caso en el que las campañas fueron sumamente intensas (2006), y lo hicieron, en su mayoría, en contra del PRI. Por lo tanto, ésta era una elección clara de PRI *versus* no PRI. Como en muchas otras experiencias, el candidato que sacara a votar a la mayoría de los simpatizantes del no PRI tendría más probabilidades de ganar.

Aquel año se consolidó una alianza nacional entre el PAN y el PRD en los estados de Hidalgo, Oaxaca, Puebla, Durango y Sinaloa. En cada una de estas entidades, las cosas se fueron dando de manera diferenciada, de acuerdo con los intereses de los jugadores locales. Xóchitl nunca militó en el PAN; SU vinculación con el partido, más que ideológica, estaba basada en haber sido parte del gabinete foxista. En la mesa de negociaciones entre el PAN y el PRD. Xóchitl era la carta del PAN. mientras que el senador José Guadarrama fue propuesto por el PRD. y el senador Francisco Javier Berganza buscó postularse por parte de Convergencia para la Democracia.

No fue fácil la negociación de la alianza, ni mucho menos la definición de la candidatura. Se levantaron varias encuestas, y en todas ellas Xóchitl era la candidata más competitiva, aunque no necesariamente aseguraba el triunfo. Un elemento clave en las negociaciones entre las

cúpulas de los partidos que firmaron la coalición fue el hecho de que Xóchitl, tanto en su agenda como en su comportamiento histórico (recordemos que se pronunció en contra del desafuero), era la "panista" más afín con el perredismo de aquel momento.

El rival

El liderazgo y, sobre todo, la habilidad política del gobernador Miguel Osorio Chong tenían a todos enamorados. Había, según nuestros estudios, una verdadera vinculación afectiva con el gobernador por parte de la mayoría de la población. Sus niveles de aprobación —según recordamos— lo colocaban entre los cinco gobernadores mejor evaluados de los 32 que en ese entonces ocupaban el mismo cargo en el país.

Había tres precandidatos, dos muy competitivos (Carolina Viggiano y Omar Fayad), y uno que no lo era tanto: Francisco Olvera. Los números (de los cuales hablamos más adelante) le daban al PRI el triunfo, con cualquiera de sus candidatos, de manera holgada. Sólo por mencionar un ejemplo, el PRI tenía 38% de identificación ciudadana, es decir que casi cuatro de cada 10 personas en Hidalgo se decían priistas "de corazón". El candidato fue electo en el interior del PRI, en medio de la opacidad que caracteriza las decisiones de un partido hegemónico que no tiene competencia.

Malas noticias

A pesar de la extraordinaria historia de Xóchitl y de su posicionamiento, el inicio de la batalla dibujaba un futuro bastante complicado para nuestro trabajo. Sin duda, ella era la mejor de los dos candidatos, pero contrariamente a lo que pudieran pensar nuestros lectores, su nivel de conocimiento en el estado de Hidalgo no rebasaba 30%; frente a un Francisco Olvera, que venía de ser alcalde de la ciudad de Pachuca, con un conocimiento cercano a 50%. La primera encuesta de la que tenemos registro se llevó a cabo en octubre de 2009, cuando ni siquiera existía la intención de una alianza. Ya con escenarios claros, el primer levantamiento golpeó el estado de ánimo de todos, sobre todo de la candidata: la intención de voto de arranque por Olvera era de 64%, contra 30% para Xóchitl Gálvez.

Sin embargo, había dos buenas noticias: la primera, que el porcentaje de no respuesta era sumamente alto; la segunda, que el porcentaje de rechazo al cuestionario (es decir, de personas que no quieren ser encuestadas) era el doble (24%) que en otros ejercicios en el país y en el tiempo. Es decir, se veía muy cuesta arriba, pero con mucho

optimismo porque el potencial ahí estaba, y el PRI tampoco se veía crecer.

La desarticulación de los partidos políticos, y posteriormente la alianza cocinada a nivel nacional, tuvo sus repercusiones locales. Las funciones en la campaña se duplicaban o se descartaban, porque no había un acuerdo claro sobre lo que cada uno aportaba y sobre lo que cada cual obtenía. Frente a este escenario, la candidata armó un equipo a partir de sus propias cercanías y querencias, entre quienes, por cierto, participaron de manera "inusualmente" responsable su hermana, su hija Diana Vega, su compadre y varios primos tanto cercanos como lejanos. ("Inusualmente", porque en la mayor parte de las ocasiones, cuando esto sucede, la familia del candidato siente que tiene derechos y responsabilidades por encima de las propias, y que los canales y las relaciones informales tienen mayor peso en la campaña.)

No hubo dinero para hacer campaña. Y no lo hubo por dos razones: primero, porque nadie creía que podíamos ganar, y segundo, porque la candidata rechazaba los donativos que no tenían un origen o una intención clara y legítima (por ejemplo, no aceptaba donativos de casas de apuestas, por los compromisos que implicaba en términos de permisos y concesiones). "Un personaje me ofreció dinero —nos contó Xóchitl— pero no lo acepté porque tengo la impresión de que es dinero público. Es de la gente y, si gano, voy a tener que usar los impuestos de mi estado para devolver el favor." En ese momento decidimos, junto con ella, apostar por un modelo de financiamiento por parte de los ciudadanos, ejercicio que sirvió, también, para consolidar el posicionamiento de Xóchitl: una candidatura auténticamente ciudadana que sirviera a la gente y no a los partidos políticos.

Finalmente, las condiciones institucionales de competencia en Hidalgo —tanto formales como informales— inclinaban la balanza (y no han cambiado) a favor del PRI; el instituto electoral carecía de autoridad moral e independencia; todas las agencias estatales, y algunas federales, estaban al servicio del partido;[3] los medios de comunicación locales estaban involucrados en un claro concubinato con el gobierno estatal, principal contratante de espacios publicitarios; en fin, podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que en materia de desarrollo democrático, Hidalgo se encontraba unos 20 o 30 años detrás de la Federación y, en general, del resto del país.

En suma, de entrada contábamos con una súper candidata, que cargaba con organizaciones partidistas completamente desarticuladas;

sin dinero, con todo el aparato del estado en contra, con muy bajo nivel de conocimiento (para lo que verdaderamente se necesitaba); pero, eso sí, con una voluntad y una convicción de cambiar las cosas contagiosa, auténtica y congruente. Ése era nuestro patrimonio más importante: la candidata.

Una contienda sin rival

Normalmente decimos que un candidato tendría que dedicarse a dos cosas exclusivamente: a conseguir votos y a hacerse de recursos. Con más recursos se obtienen más votos. Y mientras más intención de voto se tiene, hay mayor posibilidad de conseguir recursos. Teníamos que construir desde cero. La intención de voto por Xóchitl en alianza, según las encuestas públicas, era muy difícil de remontar (65% PRI, 30% Alianza). En nuestras encuestas de trabajo nos encontramos con buenas posibilidades de ganar (62% PRI, 37% Alianza), debido al anhelo de cambio que expresaban prácticamente la mitad de los electores (48%); sin embargo, la credibilidad sobre nuestro triunfo era muy baja (más de 70% de los hidalguenses pensaba que ganaría el PRI) y la gente no estaba conectada con la contienda (solamente 42% del electorado tenía la intención de asistir a las urnas el día de la elección). Frente a esta situación, teníamos que construir un ánimo de competencia; había que provocar en los hidalguenses una sensación de que las cosas podían cambiar con la elección. La estrategia tenía dos aristas: primero, indignar a los hidalguenses por la situación lamentable que estaban viviendo, y segundo, construir un movimiento ciudadano y empoderarlo para transformar dicha realidad en las urnas.

El primer paso, uno de los más importantes que logramos para enderezar el barco, fue la incorporación de un “peso pesado” a la conducción de la campaña: Jesús Zambrano (quien posteriormente sería presidente nacional del PRD). Su llegada puso orden en el seno del equipo. Se trataba de una figura nacional de la izquierda, que logró articular los esfuerzos tanto de panistas como de perredistas estatales. Adicionalmente, contábamos con una segunda voz que podía generar la sensación de competencia en el estado.

Así como para nosotros era clave generar un debate, hacer ruido, establecer conflictos mediáticos, y todo tipo de acciones para que la gente se conectara con la elección, para ellos era clave que las campañas no crecieran en ánimo y que las cosas se mantuvieran frías. Al parecer ellos lo entendieron tanto como nosotros. El verdadero terreno de batalla para el PRI era no batallar. Y así actuaron: el candidato del PRI nunca permitió encontrarse cara a cara ni con

Xóchitl ni con Zambrano ni con nadie que pudiera provocar un debate. Los medios estatales, casi todos alineados con el gobierno, no daban mayor cobertura a lo que estaba sucediendo, y los medios nacionales se dedicaron a difundir encuestas —algunas cuestionables — en las que señalaban un triunfo holgado a favor del PRI.

Frente a este escenario, decidimos llevar la campaña a medios nacionales, a internet y a la calle, sobre todo en Pachuca. Xóchitl buscaba aparecer diariamente en algún medio de comunicación nacional, denunciando lo que sucedía en Hidalgo. En internet se montó un equipo especial de campaña, dedicado a tejer redes ciudadanas de promoción del voto; y en la ciudad de Pachuca realizamos operativos callejeros, para construir un estado de ánimo que permitiera a todos seguir en la contienda. La otra apuesta fue la sierra, donde Xóchitl tenía un liderazgo importante; ahí, las agrupaciones de campesinos e indígenas estaban bien organizadas y se habían comprometido al voto con Xóchitl.

Las últimas encuestas llegaron unos días antes de la elección. Habíamos remontado 10 puntos porcentuales (Xóchitl 45%, Olvera 50%). Las malas noticias fueron el pronóstico de participación ciudadana, que no subía de 50%, y la percepción sobre la posibilidad de triunfo. Lejos de acercarse, el mismo 70% de los electores creía que el PRI ganaría la elección el domingo siguiente.

La elección

De acuerdo con nuestra experiencia y con la evidencia que teníamos enfrente, el mejor escenario era el de un triunfo apretado, por menos de dos puntos porcentuales. Ganamos la ciudad de Pachuca y varios distritos más en el interior del estado. El resultado oficial señala que perdimos la elección por 40000 votos (Xóchitl 48%, Olvera 53%). Debido a que el operativo para el cuidado del voto fue frustrado por la policía estatal, no tenemos forma de saber si ganamos o perdimos la elección; no logramos reunir las actas necesarias para comprobar si lo que dice el instituto electoral es verdad o mentira. Lo que sí es un hecho es que el resultado oficial fue histórico para la oposición en Hidalgo. Fue la primera vez que un candidato a gobernador de oposición lograra un resultado tan apretado. Pero no se trata de vitorear la derrota, sino de analizar por qué perdimos:

1) Las condiciones de competencia en Hidalgo eran inequitativas, inciertas e injustas para la oposición. Aunque tenemos que decirlo: sabíamos que nos íbamos a enfrentar a eso. Lo sabía la candidata y lo sabíamos todos en el equipo. Todo lo podíamos esperar. Contra todo

estábamos preparados, excepto para el ataque de la última jornada en contra de nuestro equipo de defensa del voto. En particular, gracias al operativo realizado por la policía estatal, nos quedamos sin comunicación con los equipos que teníamos instalados para la defensa del voto en la sierra, donde el resultado a favor del PRI fue muy holgado, incluso si lo comparamos con los resultados históricos de la región.

2) Nunca logramos hacer creer que podíamos ganar la elección, ni a los hidalguenses ni a los medios nacionales ni a los partidos políticos. En particular, ni a los funcionarios del PAN que nunca pisaron el estado (para ser justos, también hay que decir que los panistas que se integraron a la campaña y vieron las cosas a nivel de cancha, veían las mismas posibilidades que nosotros). Los panistas de escritorio que se dedicaban a leer encuestas y a beber café con los tomadores de decisiones nunca dejaron bajar los recursos.

3) No logramos "prender" la competencia; nunca hubo en la sociedad una sensación de campaña. Nuestro opositor jamás cayó en la trampa y la autoridad electoral se negó a organizar debates.

4) Xóchitl no quiso ganar a cualquier costo. Muchos se acercaron a ofrecerle apoyo durante la campaña, incluso algunos priistas. Ella sólo aceptó el apoyo de quienes, a su juicio, compartían su proyecto.

En consecuencia, no rebasamos el 50% de participación ciudadana que estimábamos necesario para aspirar a ganar. Al final, de una lista nominal de un millón 836 000 electores, participó 47%, con el siguiente resultado: 394 000 votos para Xóchitl Gálvez y 438 000 votos para Francisco Olvera.

El conflicto poselectoral:
de la protesta a la propuesta

La noche de la elección se respiraba coraje, tensión y tristeza. Sospechábamos que habíamos perdido, y sabíamos dónde y cuándo nos equivocamos; pero la sensación de que nos habían hecho trampa y de que habían utilizado todos los recursos disponibles para pandear la mesa nos dejaba con un sabor de boca mucho más amargo. Fue una decisión difícil; a las diez de la noche Xóchitl aceptaría la derrota y anunciaría su siguiente paso: vamos a los tribunales; no a cuestionar el resultado de la elección, sino el proceso.

La opinión pública nacional, e incluso un nutrido grupo de priistas, vieron con buenos ojos la decisión de Xóchitl, y comenzaron a tender

puentes. Gálvez prometió dialogar con el PRI, una vez que se hubieran agotado las instancias legales para nulificar el proceso. Fueron varios meses de desgaste en los tribunales. El día llegó, y el colegiado decidió no anular el proceso electoral. Xóchitl concedió la derrota y prometió que la lucha seguiría desde otras esferas.

Recordamos a Xóchitl diciendo: “Yo quiero ser gobernadora para acabar con la corrupción en mi estado, y que la gente pueda salir adelante como yo salí adelante, a un menor costo”.

En marzo de 2011 los medios de comunicación publicaron información sobre una reunión entre Francisco Olvera —gobernador electo— y Xóchitl Gálvez. El primero se comprometió con la segunda y sus casi 400 000 electores a aplicar las leyes vigentes en materia de transparencia, contabilidad gubernamental y presupuestal, impulsar el desarrollo tecnológico y establecer un sistema de universidades interculturales con tres *campus*, así como impulsar las culturas indígenas que aún tienen presencia en el estado, entre otros puntos que quedaron en un documento firmado frente a los medios de comunicación.

V

Sobre el cuarto de guerra

DEFINICIÓN

Fija tu camino por las estrellas, no por
las luces de cada barco que pasa.

OMAR BRADLEY

Un cuarto de guerra es mucho más que el cuerpo colegiado de trabajo diario que realiza las acciones tácticas de una campaña política moderna o que hace las campañas de ataque o de denuncia. Es más que el diseño del mensaje diario del candidato o la propuesta para la realización de piezas tácticas o la traducción y el envío de los mensajes a los distintos voceros aliados de la campaña.

Así como las encuestas son las cartas de navegación por las que transita una campaña, un cuarto de guerra es la brújula de la contienda. Es, ante todo, el espacio que sirve para dar seguimiento cotidiano al desarrollo de la estrategia y monitorear las tácticas de los adversarios.

Una de las principales aportaciones de un cuarto de guerra es la de mantener el rumbo de la campaña. En muchas ocasiones, las campañas pierden foco por responder a situaciones graves del contexto o la coyuntura, y el *spin* se convierte no sólo en mantra de campaña sino en la propia campaña. En otras, pierden el norte por aprovechar una situación dada por el entorno, pero en la que el cálculo de beneficios en el corto plazo no compensa el desvío en un plazo mayor. En ambos casos, el cuarto de guerra debe ser un gobernador rígido y férreo de la estrategia para mantenerla. Un cuarto de guerra tiene como función principal la de diferenciar de manera cotidiana lo estratégico de lo táctico, lo estructural de lo coyuntural y filtrar las decisiones de campaña a través de la estrategia.

El asesor político en jefe de la campaña de Bill Clinton en 1992, después director de comunicaciones de la Casa Blanca de 1992 a 1996, George Stephanopoulos, opinaba sobre esa campaña: “el hecho de que tuviéramos un cuarto de guerra *(war room)* fue tan importante como cualquier cosa que hicimos en él”, y tenía razón. El cuarto de guerra es el termómetro diario de la campaña. En él se evalúan las

acciones que se realizaron durante la jornada previa, la cobertura de medios, el mensaje que transmitió el candidato, así como los frentes que se abren en torno a la campaña, ya sea por lo dicho por el propio contendiente o por factores exógenos a su esfera. Al mismo tiempo, se analiza el contexto político y económico por el que corre la elección y los temas propios de la coyuntura electoral. Todo lo anterior, que en términos tácticos son insumos valiosos para las acciones que se planearán durante ese mismo día y los posteriores, no debe tener la relevancia de mantener la ruta trazada por la estrategia.

El análisis habitual de la contienda y sus implicaciones en el contexto en el que se está compitiendo sirve como material básico para valorar si lo que se ha realizado por la campaña en todas sus aristas, pero principalmente en el área de la comunicación política, se halla en estrategia.

Por otra parte, el cuarto de guerra sirve también para que, a partir de la lectura de las declaraciones y las acciones de los opositores, se lleve a cabo la evaluación de su posicionamiento, se trate de imaginar cuál es su estrategia y se analice si ellos están dentro de la misma, y, por lo tanto, decidir qué acciones se podrían emprender para atacar la estrategia del adversario.

En síntesis, el cuarto de guerra es el semáforo de las comunicaciones diarias de la campaña. Permite evaluar si lo dicho o hecho por el candidato o la campaña están dentro del perímetro estratégico establecido. Sirve para tamizar todas las decisiones o las acciones de comunicación, desde un espectacular hasta la grabación de un *spot* de defensa, blindaje o ataque, pasando por el discurso del candidato o la realización de un determinado acto. Encuentra las áreas de oportunidad y de riesgo, y decide qué hacer frente a ellas. Por último, define, día a día, los términos del debate, los propios y los de la competencia, determinando si un candidato está en los márgenes de su estrategia, en tránsito o fuera de ella.

PUNTOS CLAVE

- Así como las encuestas son las cartas de navegación por las que transita una campaña, un cuarto de guerra es la brújula de la contienda. Es, ante todo, el espacio que sirve para dar seguimiento diario al desarrollo de la estrategia y monitorear las tácticas de los adversarios.
- El cuarto de guerra es el termómetro diario de la campaña. En él se evalúan las acciones que se realizaron durante la jornada

previa, se analiza el contexto político y económico por el que corre la elección y los temas propios de la coyuntura electoral, y se definen las acciones que se realizarán durante ese mismo día y los posteriores.

- Por lo anterior, el cuarto de guerra es el espacio ideal para la realización de piezas y tácticas de coyuntura orientadas al blindaje, el debilitamiento del adversario o el *spin*.

FUNCIONES

El hecho de que tuviéramos un cuarto de guerra fue tan importante como lo que hubiéramos hecho ahí.

GEORGE STEPHANOPOULUS

Los cuartos de guerra son el alma de una campaña política moderna. Los candidatos, el espíritu de dicha campaña.

Hoy en día, cualquier asunto de la campaña pasa por un cuarto de guerra, lo que provoca que muchas veces se confundan sus funciones. No se explican las cosas en negativo, diría cualquier consultor en relaciones públicas, pero… un cuarto de guerra no es un comité de estrategia, una instancia política, un espacio de decisiones políticas. ¿Entonces qué es? Un cuarto de guerra es una herramienta y como tal debe ser entendida.

El cuarto de guerra sirve para dar seguimiento cotidiano a las acciones de comunicación, tanto a las estratégicas como a las tácticas. Es un espacio colegiado de trabajo que, desde una visión estratégica, lleva el día a día de una campaña desde diferentes frentes.

Lo más importante de contar con un cuarto de guerra es que con el tiempo una estructura electoral aprende a llevar el *track* de una campaña día a día, así como a trabajar bajo una lógica de respuesta rápida frente a cualquier suceso de la coyuntura.

El perímetro de operaciones que debe cubrir un cuarto de guerra es muy amplio pero, en términos generales, se concentra en las siguientes áreas. Por un lado, el seguimiento puntual y diario de la opinión publicada desde donde se construyen los términos del debate del día, tanto del candidato como de sus opositores, con lo que obtenemos una radiografía del momento. Otra área es el monitoreo de las pautas publicitarias, tanto de la propia campaña como de la de los adversarios. ¿Dónde y con qué piezas nos estamos anunciando? ¿A

qué *targets* estamos llegando? Y las mismas preguntas debemos responder para la campaña de los opositores.

Asimismo, el cuarto de guerra deberá marcar el mensaje del día y el *soundbyte* del candidato, esos diez segundos del mensaje que queremos que sean retomados por los medios de comunicación. El mensaje del día es la línea discursiva más importante del candidato y debe ser reproducida en todos los espacios, pero al mismo tiempo debe convertirse en el eje del evento del día donde estará presente la prensa.

Por otro lado, se hará cargo de establecer los frentes abiertos. Es decir, los focos rojos, los temas o las posturas que ponen en riesgo el posicionamiento del candidato y que, por lo tanto, es necesario aclarar o defender. Se deben identificar también los puntos débiles de los adversarios que sirvan para marcar líneas de ataque.

Otra de las funciones de un cuarto de guerra es proporcionar lineamientos para la operación de las tareas relacionadas con la comunicación social. Esto incluye tanto las líneas para los contenidos de los boletines de prensa y las sugerencias para convocar a una rueda de prensa, como las propuestas para utilizar voceros, ya sean terceros aliados o simpatizantes de la campaña, o personal que tenga que ver directamente con el desarrollo de la misma.

Y por último, un cuarto de guerra tiene la responsabilidad de sugerir piezas de ataque o de denuncia. Es decir, la realización de líneas creativas, de *copys* y de ideas de contenidos e imágenes para aprovechar las ventajas que dan los errores de los adversarios, ya sea que el material sea un *spot* de radio o televisión, una pieza para internet o un *flyer*.

PUNTOS CLAVE

- Un cuarto de guerra es un espacio colegiado de trabajo que, desde una visión estratégica, lleva el día a día de una campaña desde diferentes frentes.
- Lo más importante de contar con un cuarto de guerra es la capacidad de llevar el seguimiento de una campaña cada día, así como trabajar bajo una lógica de respuesta rápida frente a cualquier suceso de la coyuntura.
- Entre las principales funciones de un cuarto de guerra se encuentran: *a)* el seguimiento puntual y diario de la opinión publicada; *b)* el monitoreo de las pautas publicitarias; *c)* el

mensaje del día y el *soundbyte* del candidato; *d)* la detección oportuna de frentes abiertos y oportunidades; e) los lineamientos para la operación de las tareas relacionadas con la comunicación social, y *f)* el diseño y, en su caso, la elaboración de piezas de coyuntura, ya sea de ataque o de defensa, para aprovechar oportunidades y minimizar riesgos.

PROTOCOLOS

Cuando quiero que algo no sea resuelto,
se lo encargo a un comité.

NAPOLEÓN BONAPARTE

Los políticos y los consultores vivimos del habla; por eso, cuando nos reunimos a hablar sobre los temas de campaña en cualquier tipo de comité, normalmente hacemos un uso muy ineficaz del tiempo; tiempo que durante una campaña no tenemos. Precisamente, una de las funciones primordiales de un cuarto de guerra es la respuesta inmediata. No podemos arriesgarnos a que el grupo encargado de la respuesta inmediata se convierta en un cuello de botella. Para asegurar que un cuarto de guerra no se vuelva un comité napoleónico, ha sido útil establecer protocolos claros que deben seguirse de manera cotidiana y que involucran la participación de todos los integrantes, una agenda modelo que debe seguirse todos los días y reglas claras de comportamiento y trabajo.

La primera regla tiene que ver con el tiempo. Todas las sesiones ordinarias del cuarto de guerra deben tener principios y finales predefinidos. El cumplimiento de estos límites dependerá mucho de los consultores externos, ya que como tales no tenemos compromisos con nadie en el seno de los equipos y, por lo tanto, corremos el riesgo de "caerles mal". La razón para poner un tiempo límite a estas reuniones (periódicas y extraordinarias) es impulsar el cumplimiento de los objetivos de la campaña en el menor tiempo posible. Todas las reuniones y los comités son un pretexto para el lucimiento personal de unos, la exhibición torpe de otros, y la oportunidad de desahogarse de la mayoría.

La dinámica de las reuniones, como se ha dicho antes, debe involucrar a todos los presentes de todas las áreas, con un sistema de participación que permita a todos expresarse y colaborar en su debido tiempo. En una reunión modelo, arrancaríamos con la lectura de la agenda del día, después realizaríamos un análisis de la situación actual y los términos del debate de acuerdo con la opinión publicada.

Durante esta revisión se definen tres tipos de asuntos: seguimiento regular de la campaña, frentes abiertos y oportunidades. Una vez que se han revisado estos tres ítems —responsabilidad del equipo de investigación e inteligencia—, se procede a discutir cada uno de los asuntos y a tomar decisiones sobre las líneas de acción que se deben realizar para cada uno de ellos, en cada uno de los canales de comunicación.

Por ejemplo, en una candidatura de oposición, tenemos que el evento del día de hoy es el juramento de nuestro candidato ante un grupo de jóvenes universitarios. Y conocemos a través de nuestros monitoristas que la oposición repartió panfletos a estos muchachos en los que nos acusan de ser extremistas radicales (de cualquier geometría, da igual). Con esta información, el cuarto de guerra tendría que entregar al candidato un informe sobre la situación, así como las líneas discursivas estratégicas a seguir durante el evento. La campaña de tierra tendría que imprimir propaganda blanca que contradiga lo que han estado diciendo nuestros opositores. Si se considera necesario, los encargados de las redes tendrían que asegurarse de que algún líder juvenil acompañe a nuestro candidato y pronuncie a nombre de esta comunidad su apoyo a él y su rechazo a las prácticas perversas de nuestros opositores.

En este ejemplo no haría falta ningún tipo de reacción en publicidad, ni de parte de comunicación social; sólo sería necesario subir un tema localizado y controlable a medios nacionales o estatales. Al área de investigación podríamos pedirle que realizara algunas entrevistas a profundidad o una observación participante del evento para comprender cómo reaccionaron los jóvenes ante el mensaje, tanto de la oposición como del candidato.

La eficiencia de un cuarto de guerra tiene que ver con su posibilidad de planear y ejecutar acciones y reacciones, tanto urgentes como importantes. Por eso, una vez terminado el proceso de análisis y la definición de las líneas de acción, es importante establecer mecanismos de seguimiento a las decisiones tomadas, de tal modo que se pueda asegurar el cumplimiento del cien por ciento de los acuerdos.

PUNTOS CLAVE

- El tiempo es el recurso más valioso en una campaña. Los comités son la mejor manera de perderlo.
- Para asegurar que un cuarto de guerra no se convierta en un comité napoleónico se deben establecer reglas y protocolos

claros de funcionamiento.

- Un cuarto de guerra sin agenda es un comité más. La agenda debe partir del análisis y la evaluación del día (o del periodo en cuestión), pasar a los frentes abiertos, a las oportunidades y al seguimiento de los proyectos, y cerrar con la definición de las líneas de acción (regulares o coyunturales) para cada una de las áreas.
- Todo cuarto de guerra debe tener un límite de tiempo para la discusión de los temas.

DEFENDER Y ATACAR EL POSICIONAMIENTO

Lo que es de máxima importancia en la guerra,
es atacar la estrategia del enemigo.

SUN TZU

El posicionamiento de un candidato es la parte fundamental de la creación de percepciones de su persona ante el electorado. Es su carta de identidad, la forma simplificada de construir un trazo que responda a las siguientes preguntas: quién es y qué va a hacer.

Un posicionamiento electoral se puede construir de dos formas. La primera, a partir de la diferenciación. Por medio de una definición clara de qué hace diferente al candidato de los otros en la contienda; qué es lo que lo hace único y creíble, y por lo tanto relevante; qué de la propuesta del candidato, de su plataforma política, es fundamental para los electores, ya que es un factor que incide en las aspiraciones y en las creencias, y soluciona los miedos o potencia los sueños y las ambiciones de los ciudadanos. La otra forma de construir el posicionamiento se da a través de una sola oración en la que queden definidos de forma clara el sujeto, el verbo y los complementos de la comunicación política que guía la estrategia de comunicación. La definición del YO, el sujeto: quién es el candidato, qué representa. Y el HACER. el verbo: cuál es su oferta electoral, qué va a hacer. En términos de mercadotecnia política, sólo faltaría aderezar la oración con los CALIFICATIVOS, los adjetivos: más, honrado, mejor, fuerte, austero, inteligente, etcétera.

Normalmente, la comunicación se construye a partir de una mezcla de los dos tipos de posicionamiento que aquí hemos trazado: el referencial (que se construye a partir de la diferenciación) y el identitario (que se construye a partir del yo del candidato y de su oferta).

El posicionamiento permite a los equipos de campaña construir un concepto rector de comunicación, que —sin importar en qué medio o a través de qué canal— debe hacerse presente en todos y cada uno de los mensajes y las herramientas de difusión con las que cuente una campaña. Sólo así podrán los candidatos mantener la congruencia, sin importar a qué audiencia estén dirigiendo sus mensajes. Un equipo de campaña que entiende el posicionamiento y el concepto rector de comunicación hará que todas las acciones comunicativas giren en torno a su estrategia.

El cuarto de guerra dará el seguimiento diario para vigilar que la estrategia de su candidato no se desvíe, pero también buscará comprender la estrategia de su adversario para diseñar y operar tácticas de comunicación que lo obliguen a desviarse de ella. En la medida en que evitemos que nuestro adversario comunique lo que quiere comunicar, estaremos logrando que sus recursos invertidos en la materia se conviertan en balas al aire que no le suman nada a nadie.

Si un cuarto de guerra propicia que los adversarios de su candidato olviden su estrategia, se habrá ganado una parte fundamental de la contienda: la definición de los términos del debate. Es decir, establecer qué está en juego en una contienda, definir por cuáles opciones votarán los electores. Cuando un candidato pierde el rumbo, las opciones de elección de los ciudadanos se reducen, ya que aquél no logrará transmitir su mensaje y no podrá hacer que los votantes contesten la pregunta: ¿por qué deberían votar por él? Y sí, por el contrario, debatirá en torno al territorio que establezcan sus adversarios y responderá a los electores, sin proponérselo: ¿por qué no deberían votar por él?

Cuando una maquinaria electoral logre hundir la estrategia de su adversario, conseguirá que, simbólicamente, la narrativa de la elección se cuente en una sola persona, desde una sola voz: la del candidato que mantuvo su estrategia.

PUNTOS CLAVE

- La estrategia es el eje articulador de comunicación de una campaña.
- El éxito de una candidatura depende, en mucho, de la capacidad del candidato y de su equipo de mantener el rumbo estratégico durante toda la contienda.
- El cuarto de guerra debe trabajar para mantener el rumbo

estratégico de la campaña.
- También debe idear y operar tácticas para obligar a sus adversarios a salirse de su estrategia y tomar decisiones de acuerdo con la coyuntura.

MONITOREO PERMANENTE Y REACCIÓN INMEDIATA

Si el enemigo ofrece una oportunidad, aprovéchala sin demora. Adelántate a él apoderándote de algo que considere valioso y pasa a la acción en una fecha determinada en secreto.

SUN TZU

La frase de Sun Tzu podría ser la doctrina ofensiva que guíe la razón de ser de los cuartos de guerra y los grupos de reacción rápida. Siempre hemos sostenido, cuando hablamos con nuestros clientes, que un grupo de reacción rápida debería ser, valiéndonos de una analogía forzada, como un equipo aerotransportado de fuerzas especiales: con capacidad de movilización, gran velocidad, toma de posiciones —en este caso simbólicas— detrás de las líneas del adversario, y sostener esas posiciones y utilizar la sorpresa como eje estratégico principal de su razón de ser.

En las campañas políticas modernas, la campaña sólo puede hacer por el candidato lo que está en sus manos, y debe hacerlo bien. Debe cumplir con la instrumentación de su estrategia y mantener su posicionamiento. Los cuartos de guerra, o fuerzas de reacción rápida, utilizan este principio como parte de la doctrina defensiva de su misión, con el objeto de blindar las debilidades de sus candidatos, mantener en el terreno de juego sus fortalezas y vigilar que la estrategia se cumpla día a día.

Pero el área en la que el trabajo de un cuarto de guerra destaca es en la parte ofensiva, en el ataque a las debilidades de los opositores y en el aprovechamiento de las ventajas/errores que cometen las otras campañas. El seguimiento puntual de la coyuntura electoral y el análisis de los elementos del contexto que se presentan día a día son la materia prima de trabajo de un equipo de respuesta rápida.

La lectura diaria del seguimiento de la estrategia del candidato y de la de los adversarios le permite a estos espacios colegiados de trabajo detectar oportunamente los errores de las otras campañas, al mismo tiempo que le brinda a un comité la posibilidad de aprovechar las faltas y las inconsistencias del adversario con el objeto de explotarlos a favor de la propia causa.

A lo largo de una campaña, el desgaste discursivo de los mensajes de un candidato, así como su agotamiento, son parte del devenir de una contienda. Las declaraciones de un candidato enfrentan la presión diaria por mantener la congruencia, por evitar contradicciones y, sobre todo, por que las respuestas a las preguntas de los medios de comunicación a las que son sometidos se conviertan en pronunciamientos polémicos ante estas preguntas, pues muchas veces los candidatos no están preparados para dar respuestas adecuadas. En esas situaciones, un cuarto de guerra puede aprovechar las ventajas evidenciadas por los errores de las contrapartes que, al final de la contienda, podrían inclinar la balanza a favor de una opción electoral y no de otra.

La velocidad con la que se mueve la información el día de hoy es uno de los ingredientes que hay que tomar muy en cuenta. Del mismo modo, todo lo que dice un candidato en una contienda relevante quedará guardado, ya sea en formatos electrónicos o tradicionales, y se podrá acceder a él. Con estas herramientas, evidenciar a partir de un sustento mediático las contradicciones y los errores públicos de un candidato se convierte en una de las principales tácticas de las campañas de denuncia y en una herramienta eficaz para atacar la estrategia del adversario. Una vez que un candidato ha sido sometido al ataque de sus propias palabras, dedicará un tiempo valioso de la elección para defenderse y aclarar lo dicho, en lugar de hacer llegar su mensaje al electorado.

Los cuartos de guerra buscan, sobre todo, apoderarse de lo más valioso con lo que cuentan los adversarios: su posicionamiento. Al aprovechar las ventajas que dan las contradicciones de un candidato opositor, la campaña de denuncia buscará distraerlo de su estrategia y difuminar su posicionamiento, propiciando que se reduzcan las opciones que tiene el elector.

PUNTOS CLAVE

- El cuarto de guerra debe estar capacitado para minimizar los riesgos y capitalizar las oportunidades que se presentan durante una campaña.
- Como ocurre con la policía estadounidense: todo lo que diga un candidato podrá ser utilizado en su contra.
- El candidato debe estar informado todos los días sobre los riesgos y los ataques que sufre su campaña, así como de los mensajes coyunturales *(spin)* que le permitan reaccionar a las preguntas de los medios de comunicación.

- Es de vital importancia llevar un registro diario documentado (video, audio y medios impresos) de lo que dicen y hacen nuestros adversarios para capitalizar sus errores con mayor contundencia.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Es un error común ir a la guerra
y empezar por el camino equivocado,
actuar primero, y esperar el desastre
para hablar del problema.

TUCÍDIDES

Es muy fácil evaluar los resultados de una campaña, cuestionarla y criticarla. A toro pasado es muy sencillo saber qué se hizo mal y por qué se hizo de esa manera. Esto no quiere decir que la evaluación sea una actividad que deba evitar un equipo de campaña; por el contrario, es muy valiosa para una organización partidista y necesaria para no cometer los mismos errores en futuras contiendas. Sin embargo, un resultado electoral diferente al que rea- listamente se podía contemplar se debe, casi siempre, a la falta de estrategia.

La ausencia de una estrategia conlleva regularmente a la falta de planeación, y la carencia de planeación implica, entre otras cuestiones, que no hay un seguimiento diario de la estrategia y de las tácticas de comunicación de una campaña. En la dinámica de las campañas, cuando un candidato además es coordinador de campaña, *copy,* rotulista, grupo de enfoque en movimiento, creativo, y desempeña un sinnúmero de otras funciones que hemos visto desarrollar a los contendientes que no confían más que en ellos y no en sus equipos, ello provoca que los espacios de discusión estratégica pasen a segundo término o francamente sean desechados; lo mismo ocurre con las actividades de planeación.

Una campaña que no tiene espacios regulares —por no decir cotidianos— de planeación y evaluación es muy probable que fracase. Es síntoma de la ausencia de una organización estructurada con funciones y responsabilidades claras, de la soberbia del candidato y, principalmente, de la falta de comunicación entre las áreas de decisión del equipo electoral.

Al día de hoy, la única forma como hemos logrado hacer que las campañas logren articularse en pro de la consecución de metas específicas es mediante una sistematización articulada en torno a

nuestra propuesta metodológica de un cuarto de guerra; entendido más como el espacio colegiado de vertebración de las acciones diarias de comunicación de una campaña, que en la lógica tradicional de un equipo de monitoreo, respuesta rápida y campañas negativas o de denuncia.

Un cuarto de guerra que funciona desde esta perspectiva podrá tomar el pulso diario de la campaña y evaluar constantemente las acciones de cada una de las áreas de campaña, sus metas y sus resultados. Calibrará las tácticas con base en la opinión pública, la opinión publicada y la estrategia, y se conformará como el espacio privilegiado de diálogo y comunicación de todas las partes de una campaña, a riesgo de convertirse —como sucede en muchos momentos a lo largo de una contienda— en una "sesión de grupo" o en un diván colectivo.

El cuarto de guerra, entendido desde esta perspectiva, debe contar con insumos de trabajo, principalmente la agenda del candidato y de sus opositores, la investigación de opinión pública, el monitoreo de medios de comunicación y funciones de "inteligencia" sobre el contexto electoral. Por otra parte, el cuarto de guerra debe dar salidas o productos a aire, tierra, comunicación social y mensaje del candidato, entre otras áreas.

Es muy fácil perder una elección sin estrategia y planeación. *El arte de la guerra electoral* pretende arrojar luces sobre la importancia de la comunicación en las campañas políticas y acerca de cómo ésta debe ser planeada y estratégica. Nuestra propuesta es que esta planeación se puede organizar en torno a los trabajos de un cuarto de guerra.

PUNTOS CLAVE

- Una campaña que no tiene espacios regulares de planeación y evaluación es muy probable que fracase. Es síntoma de la ausencia de una organización estructurada con funciones y responsabilidades claras, de la soberbia del candidato y, sobre todo, de la falta de comunicación entre las áreas de decisión del equipo electoral.
- El cuarto de guerra debe incorporar a sus actividades regulares la evaluación de las acciones y las tácticas de comunicación en todas las áreas de la campaña, de acuerdo con los objetivos trazados en la estrategia.
- La investigación de opinión pública es el insumo más objetivo con el que cuenta el cuarto de guerra para evaluar una

campaña.

ALTERNATIVAS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Si todos piensan igual es que alguien no está pensando.

GEORGE C. PATTON

Uno de los riesgos de toda campaña es que se recurre, con sorprendente facilidad, a soluciones muchas veces probadas en otras, pero que no necesariamente son la respuesta a los problemas que enfrenta esa campaña en especial. Ninguna campaña es igual a otra, así que las respuestas tomadas de la experiencia de los mismos consultores o equipos de campaña para enfrentar determinado problema no tienen por qué ser exitosas en otro contexto.

Uno de los principios bajo los cuales conducimos los cuartos de guerra como instrumentos de trabajo para llevar el día a día de las campañas es que, cuando hay consensos evidentes en las decisiones, se deben buscar otras alternativas.

Es determinante que un equipo de trabajo acostumbrado a dar respuestas, en muchas ocasiones instintivas, en otras mecánicas, aprenda a forzar el pensamiento para encontrar esos puntos finos que en una primera lectura se nos escaparon a todos. Sí, las soluciones fáciles son las mejores y, en muchas ocasiones, también las únicas. Pero hay tantos manuales, cursos y talleres sobre cómo hacer campañas, que es muy sencillo recurrir a los ejemplos asentados en la bibliografía sobre cómo enfrentar una situación y reutilizarlos pensando que se pasa por las mismas cosas.

Es parte de una cultura común entre consultores —debido a la extensa bibliografía a partir de casos— retomar las enseñanzas de comunicación para manejo de crisis y aplicarlas a situaciones críticas que se viven en las campañas.

En el caso del manejo de crisis en términos de comunicación, hay recetas muy probadas, que funcionan para mitigar los impactos mediáticos de lo que se conoce pomposamente como *situaciones especiales*, para no usar la palabra *crisis*. Sin embargo, hasta las enseñanzas clásicas de manejo de crisis, como las tres reglas del caso Tylenol: dar la cara, asumir la responsabilidad y remediar los daños, han sido superadas en operaciones más recientes que han afectado a grandes empresas o industrias, a nivel no sólo local sino internacional, con nuevas claves para manejar escenarios adversos.

La experiencia en manejo de crisis ha demostrado que no hay recetas ideales para afrontar situaciones especiales. Que lo que funcionó en un caso no tiene por qué hacerlo en otros. Que los media y el público en general esperan cada vez respuestas menos mecánicas y más humanas por parte de los grandes corporativos. Que se necesita un *stand by statement* y después un *position statement,* pero que eso no es suficiente. Que la comunicación no puede cambiar la realidad y que no es suficiente el *marketing* para solucionar pérdidas humanas o desastres ecológicos.

Si el caso del manejo de crisis nos ha enseñado sobre los cambios de conducta de los medios y de los consumidores, las campañas también deberían aprender de estas referencias y no insisitir en utilizar las mismas fórmulas de siempre para construir una postura o un mensaje ante casos similares, sino esforzarse por dar la mejor respuesta que se pueda, tomando en cuenta que la opinión pública, desde nuestra perspectiva, es un sistema en constante movimiento, y que las variables cambian su peso específico en el momento de determinar sobre qué tienen más peso a la hora en la que un elector decide su voto.

Un cuarto de guerra electoral no debe perder de vista dos cosas: la estrategia que guía toda la campaña, por un lado, y cómo evolucionan cotidianamente los elementos del contexto y la coyuntura, por el otro. Y es en el seguimiento diario de estas situaciones donde se marcan las diferencias entre una campaña y otra, aun en la misma circunscripción geográfica.

PUNTOS CLAVE

- En el cuarto de guerra las decisiones se toman por consenso y, en el último de los casos, por mayoría.
- Existen muchos escenarios que se antojan similares a experiencias anteriores; sin embargo, la misma fórmula no siempre funciona en organismos diferentes. Hay que analizar la solución a una crisis como si fuera la primera vez que sucede.
- Cuando la solución parece evidente y en el cuarto de guerra se resuelve con demasiada facilidad, hay que forzar la discusión hacia otros caminos, ya que corremos el riesgo de estar tomando decisiones mecánicas.

EL CUARTO DE PAZ

La bondad y la justicia pueden servir para gobernar

un Estado, pero no para la administración de un ejército.
La presteza y la flexibilidad pueden servir para administrar
un ejército, pero no para gobernar un Estado

SUN TZU

La comunicación en una campaña es totalmente diferente a la comunicación de un gobierno. Durante una campaña tenemos que diferenciarnos de nuestros oponentes en medio de una batalla mediática que exige reacciones inmediatas y contundentes. Como gobierno, debemos convertirnos en la referencia del bien, del progreso y de la unidad en la agenda pública. Así como en las elecciones nos hemos dedicado a trabajar con la metodología del cuarto de guerra, para gobiernos hemos hecho ajustes metodológicos, para crear el concepto de cuartos de paz.

Cada consultor y cada oficina de comunicación social tendrán su forma particular de organizar estos grupos y sus funciones. Más que entrar en la discusión procedimental de unos y otros —que al final del día puede ser prácticamente la misma—, lo que nos interesa es establecer claramente las diferencias conceptuales que impactan directamente en la consecución de los objetivos de cada cual.

La función primordial de un cuarto, de guerra o de paz, es mantener el rumbo estratégico de una campaña o de un gobierno. En términos operativos, ambos deben trabajar de manera similar. La principal diferencia entre un cuarto de guerra y un cuarto de paz tiene que ver con los criterios analíticos para la construcción de mensajes.

En un cuarto de guerra, cuando hacemos un análisis sobre los actores en la agenda, lo que estamos buscando son los diferenciadores tanto de imagen como de oferta. Es decir, ¿qué están diciendo ellos que es mejor o peor de lo que estamos diciendo nosotros? y ¿qué atributos están proyectando ellos que son mejores o peores de los que estamos proyectando nosotros? Estos criterios analíticos sirven para construir dualidades conceptuales que se comportan como antónimos en la lógica “ellos-nosotros”.

Es decir, en nuestro análisis, tanto estratégico como coyuntural, opera siempre la vinculación de nuestro candidato, partido y programa de gobierno con una serie de “bienes”, en contraste con la vinculación de nuestros opositores, sus partidos y sus programas de gobierno con una serie de “males”. El ejemplo más claro y contundente de este tipo de análisis lo podemos encontrar en el *Manifiesto del Partido Comunista* de Marx y Engels: ellos = opresores *vs.* nosotros = oprimidos. En esa

obra, los burgueses (ellos) están asociados con todos los males de la sociedad (opresión, inequidad, corrupción, abuso, etcétera), mientras que los trabajadores (nosotros) están asociados, por oposición, a los bienes sociales (equidad, justicia, trabajo, etcétera).

Muchas veces, un adjetivo de esta naturaleza no necesariamente representa un bien. Sin embargo, asociar dicho adjetivo a "nosotros" provoca, por oposición comparativa, que a "ellos" se les asocie con uno o varios males. Tal es el caso de los "oprimidos", que si bien no implica una cualidad positiva, sí agrupa a las grandes mayorías en contra de un enemigo común que representa los males que sufren dichas mayorías.

La sistematización de estos antónimos en la lógica "ellos-nosotros" nos permite construir el mensaje diario de un candidato o de un partido. En Latinoamérica, por ejemplo, estas operaciones simbólicas han sido utilizadas por la derecha en términos de "ellos" (la izquierda) = dictadura, comunismo, Fidel Castro, Hugo Chávez *vs.* "nosotros" (la derecha) = libertades, bienestar económico, católicos, progreso, etcétera.

En un cuarto de guerra, la definición del mensaje pasa por este tipo de filtros analíticos, y aunque no se haga mención ni haya ataques directos a nuestros contrincantes, automáticamente estamos diferenciándonos de ellos a través de una acción simbólica afirmativa (yo *sí* creo en la democracia, yo *sí* creo en la libertad, yo *sí* te ofrezco estabilidad y progreso… y, por lo tanto, ellos *no)*.

En cambio, en un cuarto de paz, el mensaje no puede ser construido a partir de la operación "ellos-nosotros", porque lo que estamos buscando en un gobierno no es aplastar a nuestro rival, sino obligarlo a sumarse a nuestra causa, convenciendo a sus simpatizantes y a sus afiliados de que sus intereses están representados por nuestro gobierno. Desde la perspectiva del ciudadano, el gobierno carece de color: es el gobierno de todos, no sólo el de la derecha o el de la izquierda.

La operación analítica en un cuarto de paz debe construir una referencia de unidad en la lógica "ello-nosotros". El discurso debe culminar siempre con la máxima "lo poco (o mucho) que nos une es más fuerte que todo aquello que podría separarnos". La unidad siempre debe estar por encima de la diferencia. El "ello" puede ser un proyecto de gobierno, una prioridad gubernamental o una política pública que en el papel y en la realidad beneficia (o goza de incondicional aceptación) tanto a las audiencias de la oposición como

a las nuestras, de tal modo que el "nosotros" incluya a la oposición como parte de "la nación entera". Con este ajuste analítico, el cuarto de paz puede construir mensajes para el gobernante o el funcionario público, apostándole al crecimiento de sus índices de aceptación y, por lo tanto, de la simpatía electoral de su partido o de su línea ideológica.

Después de los ataques del 11 de septiembre, el presidente de Estados Unidos, George W. Bush, utilizó esta fórmula para alinear al Partido Demócrata y, posteriormente, para obtener la aprobación en los ataques a Irak y a Afganistán. Eso, la seguridad nacional, debe ser prioridad para todos nosotros (la nación entera, los republicanos y los demócratas). Para el resto del mundo, y para muchos electores norteamericanos, las acciones militares de Estados Unidos en el Medio Oriente pueden ser consideradas un acto bajo e inmoral; sin embargo, en términos electorales, éstas nunca pudieron ser cuestionadas de manera contundente durante la campaña para la reelección en 2004, porque para entonces el Partido Demócrata se había convertido en una simple comparsa de la debilidad electoral más grande que podría haber tenido Bush.

PUNTOS CLAVE

- El cuarto de guerra es una herramienta cuya metodología puede adaptarse a diferentes propósitos y escenarios.
- La operación simbólica a partir de la que trabaja un cuarto de guerra es la diferenciación, donde "ellos" (nuestros adversarios) significan lo opuesto a "nosotros" (el bienestar, la propuesta, el desarrollo, etcétera).
- Un gobierno no puede continuar comunicando a partir de la polarización. El cuarto de paz utiliza la misma metodología del cuarto de guerra, sustituyendo la operación simbólica ellos-nosotros por "ello" (el proyecto, los electores, la propuesta) - "nosotros" (aliados junto con los adversarios).
- En un cuarto de paz, "ello" es lo que permite consolidar la unidad, el liderazgo y la legitimidad de un gobernante ante sus electores y ante la oposición. Es el proyecto a partir del cual se articulan consensos con todas las fuerzas políticas y sociales.

TRANSFORMANDO DEBILIDADES EN FORTALEZAS: EL CUARTO DE GUERRA DE LEONEL GODOY

Eran cuatro los elementos del contexto que influirían en el resultado de la elección para gobernador en Michoacán, en el occidente de

México, en noviembre de 2007.

Al inicio de la campaña, en agosto de 2007, Leonel Godoy, el candidato a gobernador por el PRD, iba a iniciar su tercera gira en menos de dos años por toda la entidad. Había hecho una campaña —estatal— para competir por un escaño en el Senado de la República, en 2006, y otra campaña —también de dimensiones estatales— para competir por la postulación de su partido para la elección de gobernador. En esos dos años, Godoy había recorrido muchos lugares y tocado a muchas personas antes de iniciar su campaña; la gente lo conocía y lo reconocía, no sólo por su nombre sino también por su rostro; y, quizá lo más importante, en ese tono de campaña permanente que traía la inercia de la campaña federal para el Senado desde 2006, el PRD había cerrado filas en torno a un candidato y a un proyecto. A finales de septiembre de ese año, el PRD, principal fuerza política de izquierda en México y también el partido gobernante en Michoacán, era una maquinaria electoral completamente aceitada, lubricada y rentable.

Enfrente teníamos, como principal oponente, al candidato del PAN. Salvador López, entonces alcalde de Morelia, la capital del estado y también la ciudad más importante de la entidad. López llegaba a la contienda con un buen aval hacia su gestión; unos 15 años antes había sido el primer alcalde de oposición en ganar Morelia y ya había sido candidato a gobernador en la elección inmediata anterior.

No podemos atribuir los resultados favorables a Godoy en la elección sólo a un extenso y largo trabajo de muchos meses en tierra, o a las dos campañas previas del candidato (Senado/ interna), sin mencionar como segundo ingrediente que enmarca la contienda el buen nivel de aprobación del gobierno estatal en funciones, a lo que se sumaba una buena calificación para la gestión del gobernador de ese época, Lázaro Cárdenas Batel. No sólo eso, sino que Lázaro Cárdenas era nieto de uno de los presidentes de México más valorados, e hijo de uno de los principales luchadores por la apertura democrática en la nación y fundador del PRD, Cuauhtémoc Cárdenas; además, tanto el abuelo como el padre fueron, también, gobernadores de Michoacán.

Un tercer elemento del contexto que se tiene que considerar para entender la elección de Michoacán en 2007 es que se trataba de la segunda elección de una gubernatura después de la conflictiva y cuestionada elección presidencial de 2006, que estuvo marcada por las campañas negativas, un papel preponderante de los *veto players* —cuyo fin era evitar las posibilidades de triunfo del candidato del PRD. Andrés Manuel López Obrador—, así como un resultado final que se

distinguió por una mínima diferencia de 245 000 votos entre el primer lugar, Felipe Calderón, y el candidato de la izquierda.

El último factor era precisamente que en Michoacán había nacido quien era presidente de la República en el momento de llevarse a cabo la elección, Felipe Calderón, miembro del PAN y que, dado los cerrados resultados en la disputa por la presidencia entre el PAN y el PRD un año antes, hacía que la elección —según nuestra lectura— se volviera un referente simbólico del proyecto presidencial. Además, casi un año antes de la elección, en Michoacán había iniciado la estrategia del gobierno federal para enfrentar al narcotráfico con el uso de las fuerzas armadas.

En este ambiente se dio la disputa por Michoacán. Comenzamos la campaña con Godoy como *front runner* de la contienda, con una ligera ventaja en intención de voto sobre el candidato del PAN (Consulta Mitofsky: 37.4% contra 35.9%, agosto de 2007) y con una tendencia a crecer; en un tercer y apartado lugar se encontraba el candidato del PRI. Jesús Reyna (Consulta Mitofsky: 16.9%, agosto de 2007); además, había un cuarto contendiente, Alejandro Méndez, del Partido Verde, que no figuraba en las encuestas.

Godoy hizo una campaña en la que ganó la política; fue una cruzada que no descuidó la tierra, sino que la fortaleció desde la integración de una sólida y cohesionada estructura de movilización y propaganda, y con la conformación de un ejército electoral que tendría representantes de casilla el día D en todos los centros de votación de la entidad; el candidato buscó a los liderazgos locales y regionales, y trabajó con ellos en torno a sus propuestas y demandas. Godoy se dedicó a establecer alianzas con las distintas fuerzas políticas y electorales de la entidad, de manera que llegó al día de la jornada electoral siendo postulado por tres partidos, además del PRD (Alternativa Socialdemócrata, Convergencia por la Democracia y el Partido del Trabajo).

Además, una semana antes de la elección, el candidato del Partido Verde renunció a su candidatura, endosándola al candidato del PRD y pidiendo el voto por él. Junto con este trabajo político, Godoy estableció alianzas con el sector disidente del sindicato de maestros, así como con empresarios, comerciantes y transportistas. La percepción era la de una campaña que sumaba, que recibía apoyos por parte de los principales factores de poder políticos, económicos y sociales, y que daba la impresión de estar generando una “cargada” que recibía adhesiones al “carro ganador”. La campaña de Godoy en 2007 privilegió “la tierra sobre el aire” y “la política sobre el

marketing".

En el área de planeación estratégica, Godoy nos había dicho, de manera muy clara, que quería ser gobernador para que en Michoacán hubiera trabajo para todos y con todos; ése era el foco estratégico de la campaña.

Teníamos, entonces, como punto de partida, el arduo y extenso trabajo partidista que había realizado Godoy en sus dos contiendas previas; el partido estaba unido, en movimiento y fortalecido, debido a las recientes campañas federales de 2006 (presidente de la República, senadores y diputados federales) y a una contienda interna que había movilizado a las urnas a unos 200 000 simpatizantes del PRD.

A diferencia de lo que estaba sucediendo en el resto del país —producto de los resultados de la elección presidencial y del conflicto poselectoral que tuvo un alto costo en reputación e imagen para el PRD y para su abanderado presidencial, Andrés Manuel López Obrador—, los resultados de las encuestas nos permitían inferir que la marca del partido en Michoacán tenía una saludable imagen, por lo que, después del extenso trabajo a nivel de tierra que se había realizado, y con la visión positiva de que gozaban tanto el partido como el gobierno de la entidad, la implicación estratégica resultante era que teníamos que vincular al candidato con el partido y, también, con el gobierno de Lázaro Cárdenas.

El otro hallazgo notable de la investigación de opinión pública era que, siendo el PRD el partido más destacado de la izquierda en México y, de alguna forma, Michoacán su cuna, la gente daba por hecho que nuestra principal preocupación seguiría siendo la lucha por la equidad, el combate a la pobreza y la política social. En términos de oferta, el territorio de la política social era indisputablemente nuestro, y si podíamos "obviar" la cartera social (porque ya era nuestra) se abría una oportunidad de oro: pelear por la agenda de desarrollo económico que, históricamente, estaba vinculada al proyecto de la derecha. Al mismo tiempo, disputar esa agenda nos permitiría construir un camino para elaborar la de Godoy y dar respuesta a cuál era el siguiente paso que debía dar un gobierno de izquierda en Michoacán, es decir, la cultura del trabajo. Ésta podría servir de eje articulador de toda nuestra oferta programática, relacionándonos con el desarrollo económico para hablar sobre trabajo, inversión, desarrollo e infraestructura y, a partir de esa agenda, buscar la opción de entrar en contacto con un grupo de electores que estaban más allá del PRD; un grupo más amplio, que no se sentía atraído sólo por las

tradicionales banderas de la izquierda política, sino que buscaba respuestas para los temas de economía y empleo.

Lo primero que teníamos que hacer era cruzar los términos de debate previos, los de la contienda interna por la nominación, que nos situaban como el puntero que ofrecía un proyecto progresista de izquierda, frente al segundo lugar, cuya oferta —en nuestros términos — era un proyecto reaccionario de derecha.

Resultaba fundamental movernos del debate político y de las élites a uno que tuviera sentido para el ciudadano común, quien normalmente se considera lejos de la política y de los políticos. Esta transición debía colocarnos, desde el cuarto de guerra, en un eje que nos permitiera llevar, día a día, la estrategia de Godoy, es decir, agregar valor a la consolidación del proyecto social y democrático del PRD, incorporando la agenda de desarrollo económico, frente a la interpretación que hacíamos de la estrategia del candidato del PAN (que era el candidato del presidente), y —al igual que en ese entonces decía la publicidad gubernamental en el ámbito nacional— "que a Michoacán le vaya bien, muy bien…"

Con esa estrategia en mente, se instaló el cuarto de guerra. Desde que se le puso nombre en la campaña de Bill Clinton, en 1992, es recurrente en la bibliografía especializada —pero también en cualquier campaña e incluso en instituciones privadas en situación de crisis que pudiera tener impacto en su reputación— asemejar a cualquier grupo de trabajo o colectivo que se dedique a atender la coyuntura y el *spin* de los medios de comunicación, a un cuarto de guerra. En lo único que nosotros coincidimos es en que éste tiene que ser un cuerpo colegiado.

Nosotros vemos al cuarto de guerra (o cuarto de paz si se trata de comunicación gubernamental) como un mecanismo de gerencia para la toma de decisiones sobre las diferentes áreas de comunicación de la campaña, por lo que es ideal que en él estén representadas las diferentes zonas de la misma (ATL, BTL, mensaje, comunicación social, investigación, publicidad, diseño, propaganda, agenda, giras, eventos, *e-center*, etcétera). Es, también, un instrumento que nos permite calibrar diariamente el *tracking* de una contienda, pero, sobre todo, es la herramienta que sirve para evaluar todos los días la instrumentación de una estrategia de comunicación.

Nuestro método de operación de un cuarto de guerra nos permite filtrar la comunicación de una campaña, con una visión estratégica, analizando la toma de decisiones, las respuestas coyunturales y el

impacto que la campaña está generando en la opinión pública.

En ese sentido, el cuarto de guerra de Godoy habría de vigilar que nuestra comunicación no se saliera de la estrategia; que consolidara nuestro posicionamiento y los términos de debate más favorables para nuestro objetivo, y que, en caso de ser necesario, nuestra respuesta de coyuntura —ya fuera por medio del *spin* en medios de comunicación, o de piezas de radio y televisión— mantuviera la consistencia estratégica del resto de la comunicación que habíamos planeado para el proyecto. Y vaya que fue necesario, ya que el PAN y su candidato se dedicaron a hacer más una campaña de ataque que una de propuestas.

A menos de un año de la elección presidencial, en la que la mal llamada "guerra sucia" o campaña negativa había regido en la comunicación, sobre todo en contra de López Obrador, los estrategas de Salvador López apostaron por repetir el modelo en Michoacán. Pero que una campaña hubiera funcionado en una demarcación y en un momento determinado no significa que su réplica operará exitosamente en otro contexto. Además, seguimos pensando que la campaña en contra de López Obrador tuvo éxito en una medida menor a lo que la mayoría piensa, ya que si bien actuó en su contra porque él "la compró" e hizo creíble al personaje que dibujaba la campaña negativa —sobre todo, y más allá de la campaña de ataque—, funcionó porque el candidato del PAN al Distrito Federal le restó votos al PRD en esa ciudad, bastión del perredismo; porque el sindicato de maestros y su amplia estructura nacional se alió con el PAN. y porque en algunos estados gobernados por el PRI en el norte del país se dio un interesante ejercicio de voto cruzado: por el PAN para presidente y por el PRI para senadores.

Lo anterior no quiere decir que la campaña de Godoy no haya respondido a la campaña negra en su contra; lo que pasó es que la campaña respondió a los ataques sin salirse de la estrategia, una de las funciones que debe tener un cuarto de guerra. En un recuerdo ya lejano, en nuestras conversaciones evaluábamos que de 60 a 70% de la comunicación del PAN pretendía darle razones al electorado de por qué no votar por Godoy, y sólo de 30 a 40% de su pauta publicitaria estaba concentrada en dar algún motivo de por qué sí votar por su candidato. Nosotros, por el contrario, nos concentramos mayoritariamente en comunicar las razones para votar por Godoy, y en evitar, a toda costa, perder la brújula estratégica de la campaña: apropiarnos de la agenda de desarrollo económico desde el discurso, pero también en ATL, radio y televisión, con piezas que invitaban abiertamente a los empresarios a invertir en Michoacán. Sólo una de cada 10 piezas que transmitíamos o publicábamos era una respuesta,

más de blindaje que de contraataque, a la campaña de miedo que estaban implementando nuestros adversarios.

La idea fundamental de la campaña negativa del PAN era que Godoy, al igual que López Obrador en 2006, era un peligro para Michoacán. El blindaje se operó desde dos frentes: uno que nos vinculaba desde el *claim* de "juego limpio" (aplicado en espectaculares, volantes y firma de los comerciales de radio y televisión), que era un llamado a realizar una campaña positiva y de propuestas, que ponía en el centro de la comunicación a los ciudadanos "de a pie", así como a polarizar desde lo positivo con la campaña negra del PAN. El otro brazo del blindaje fue el acompañamiento que realizó Cuauhtémoc Cárdenas a Godoy en algunas giras, que el cuarto de guerra de la campaña decidió convertir en *spots* de televisión, y en los que se remarcaba el mensaje de "juego limpio", al que se le agregaba el de sumatoria al ganador.

La de Godoy fue una campaña en la que no hubo una sola pieza de ataque en contra del PAN y de su candidato; en la que, a pesar de los enojos y las molestias que sufríamos por la campaña que estaban haciendo en nuestra contra, el cuarto de guerra logró mantener un tono positivo y alegre y, sobre todo, gobernar la estrategia de comunicación en términos proactivos y no reactivos. Fuera de las piezas de blindaje —que estaban diseñadas para contrastar en positivo a nuestro favor, y para enviar el mensaje de que se seguían sumando personalidades o *targets* específicos u organizaciones—, no cambió ni el lema de campaña ("Por un Michoacán mejor, yo voy con Godoy") ni las fases ni el contenido de los *spots* que se habían planeado desde el inicio de la justa.

El ánimo de los electores no era, nos parece, uno en el que pudiera funcionar una campaña que privilegiara el ataque sobre las propuestas; veníamos de una elección nacional, que había dejado como saldo a un país enfrentado y dividido. La gente estaba harta de la política y de las campañas, pero más de oír que lo único que ofrecían los políticos era hablar mal de otros políticos, en lugar de dar soluciones a sus problemas cotidianos.

La elección de Michoacán se ganó con un candidato disciplinado, que apostó fuertemente a la tierra y a la operación política; a la negociación, a la construcción de alianzas y a la apertura de puertas.

El cuarto de guerra se dedicó a operar sin salirse de su estrategia: el blindaje del "juego limpio" *versus* la campaña negra, y a comunicar la propuesta de Godoy desde la estrategia: votar por él era votar por un Michoacán mejor, a partir de hacer posible una agenda de desarrollo

económico que pusiera el trabajo en el centro de la acción de su gobierno.

VI

Sobre el *battlestage* (o escenario de la batalla)

DEFINICIÓN

La política es una técnica;
pertenece al terreno de las artes.

HANNAH ARENDT

A diferencia de lo que la mayoría de la gente cree, las campañas políticas modernas no son políticas, sino, ante todo, comunicación. Se tratan de temas políticos, pero esto se hace desde la comunicación, no con política. Las campañas tratan de hacer llegar un mensaje a los electores, y la parte menor de toda campaña trata de política y de lo que hacen los políticos. El espacio sustancialmente mayor es de comunicación y se trata de lo que hacen los creativos, los publicistas y los consultores a través de su vehículo privilegiado de comunicación: el candidato.

Si la mayor parte es comunicación, es de vital importancia para una campaña prestar atención a los medios. A través de ellos y de las voces autorizadas en ellos (columnistas, conductores, editorialistas, articulistas, locutores), se va forjando cada día una idea de lo que es un candidato, qué representa y cuál es su oferta. De los medios se pasa a la comunicación informal, a las charlas de café y a las expresiones que se hacen sobre la contienda en los espacios privados, ahí se va construyendo —como señalaría Jürgen Habermas— la esfera pública. Desde esos ámbitos de vida privada se construyen los referentes simbólicos en los cuales las personas que ejercen los roles de mayor prestigio se convierten en líderes de opinión o informantes calificados para el resto de los participantes en ese espacio. Las campañas, en última instancia, deben tener como meta la conquista de esos espacios.

El estado actual de las tecnologías de la comunicación e información hace que el espacio comunicacional sea más amplio, más virtual, más abierto, con mayor presencia ciudadana, plural, y que su accionar se dé en tiempo real. En la actualidad no sólo las maquinarias partidistas, sino los ciudadanos comunes que simpatizan con alguna causa,

pueden participar en la esfera pública y afectar el desarrollo de un candidato. Los medios tradicionales también enfrentan la competencia de nuevos medios y herramientas de comunicación, como los *blogs,* los mensajes de texto a través de teléfonos celulares, los sitios de internet, ya sea para generar discusiones o infligir ataques, o para subir piezas fabricadas muchas veces por simpatizantes, y no por creativos o comunicólogos profesionales, y que hoy son parte de toda una serie de tácticas alternativas que cada vez cuentan con más presencia y mayor peso en una contienda electoral.

Ante esta situación, es necesario que un candidato esté preparado para enfrentar a los medios, revertir ataques, utilizar los recursos de comunicación alternativos a su favor y construir un blindaje lo suficientemente sólido que le permita navegar con cierta tranquilidad durante los meses o semanas que dura una campaña.

Todo equipo profesional de campaña deberá realizar un análisis FORD con el candidato, destacando sus debilidades y preparando respuestas y rutas de acción a seguir en caso de que las mismas se conviertan en un tema de la elección.

Es necesario que un candidato se encuentre preparado para enfrentar a los medios de comunicación y a otro tipo de audiencias interactivas, como las que se presentan en los foros, en los *town halls* e incluso en los grandes mítines. El equipo de campaña deberá realizar un cuestionario de preguntas sobre temas difíciles y las respuestas acordadas que se daría a ellos en caso de que surgiera alguna de las preguntas. Otra técnica que debe llevar a cabo un candidato, es un entrenamiento de medios *(media trainning)* en el que, a partir del entendimiento de los medios, la lógica de los reporteros y el ensayo ante entrevistas simuladas, el candidato aprende nociones de cómo responder cuestionamientos complicados y regresar a sus mensajes clave, aquellos que quiere utilizar para comunicarse con su audiencia.

Por último, es fundamental contar con sistemas de monitoreo de medios adecuados. El *clipping* de los espacios noticiosos, tanto de radio como de televisión, y ahora más que nunca de internet, es el sistema de radares de alerta temprana que le permiten a la campaña construir los mensajes del día y elaborar las posturas ante los temas que hayan surgido en el momento coyuntural, ya sean los errores de otro candidato, los pronunciamientos exitosos de los competidores o algún mensaje impulsado por el gobierno que pueden tener algún impacto en las percepciones de los electores.

Un candidato que sepa cuáles son sus debilidades y se encuentre

blindado ante ellas, que conozca qué temas son polémicos para el electorado y tenga preparadas las respuesta tipo para enfrentarlos, y que cuente con un adecuado sistema de monitoreo de medios de comunicación tradicionales y alternativos, será un candidato que se encuentre fortalecido en su sistema de defensa y preparado para enfrentar la contienda.

PUNTOS CLAVE

- Las campañas políticas modernas son comunicación.
- El principal terreno donde se libran las batallas electorales lo constituyen los medios de comunicación (electrónicos, impresos y alternativos).
- Los nuevos medios de comunicación, y su consumo, permiten al ciudadano participar más activamente en los procesos electorales.
- El candidato y la campaña deben estar capacitados para utilizar todos los medios de comunicación a su favor. La improvisación destruye.
- El candidato y la campaña siempre deben estar informados de lo que transmiten los medios para mantenerse a la vanguardia en la batalla.

HIPERCOBERTURA

El mundo, como una vez dijo el secretario
de Estado de Estados Unidos, sucede en tiempo real,
especialmente en el terreno de batalla.

BILL FOX

La cobertura de una campaña política es uno de los eventos que más llaman la atención de los medios de comunicación. Más allá de los propios electores, la cobertura noticiosa que se hace de una campaña se convierte en una de las tres o cuatro constantes informativas de los espacios de noticias durante el periodo de la misma. En ocasiones la saturación es tal que al final de una contienda los electores no quieren saber nada de lo que pasa en la política en mucho tiempo.

Ese ritmo y la concentración de la atención mediática provocan que las contiendas electorales se den a una velocidad realmente vertiginosa. El tiempo, el recurso no renovable más valioso con el que cuenta una campaña, está marcado por la siguiente frase: “Acción que no se tomó en el tiempo establecido, situación que se desperdició”.

Sí, el mundo de hoy es otra vez plano, debido a que la tecnología nos ha acercado a lo inmediato de maneras que serían insospechadas hace sólo dos decenios. Lo mismo ocurre con la comunicación política, las campañas están a la vuelta de la esquina. El lapso en lo que ocurre algo y se da a conocer es relativamente corto. La necesidad de información fresca es mucha, el seguimiento exhaustivo, la demanda de los medios amplia, y la de las élites políticas, intelectuales y mediáticas, voraz. Sin embargo, no es así en cuanto a la búsqueda de información política de los electores, que prefieren estar alejados de la escena política y más concentrados en los deportes, el cine y otros entretenimientos, pero que, siempre, desde el núcleo conversacional familiar y laboral, obtienen *bytes* de información, principalmente en lo relacionado con las facetas más negativas de cada uno de los contendientes. Lo que hoy es noticia mañana será sólo material para estudios históricos y recopilaciones.

En este ir y venir de información que generan las campañas, difunden los medios y aprovechan los políticos, la velocidad es un factor determinante. Ya sea para fortalecer una postura o para capitalizar un error de la competencia, para construir un blindaje ante una situación crítica que afecta nuestras campañas o para tratar de enterrar una faceta negativa sobre nuestra campaña que salió a la luz pública.

Y en este circo de rápidas velocidades, del que son protagonistas los medios y los políticos, y en el que están en un lejano lugar, casi siempre como observadores, los electores, cobran un papel relevante los *spin doctors* o los agentes de relaciones públicas con los medios de comunicación.

Mucho se ha satanizado a los *spin doctors;* sin embargo, en la mayoría de los casos su trabajo consiste en presentar las caras más atractivas de sus clientes. El *spin* no es sinónimo —no debería serlo— de mentira, sino de la utilización de un vocero que difunde o "filtra" con los medios otros ángulos, favorables a su cliente, de una situación pública. Lo mismo que hacemos todos en una entrevista de trabajo, a veces en el psiquiatra, en una cita romántica, o cuando exponemos o nos exponemos al escrutinio de los demás.

Son ellos quienes, de manera protagónica, operan en el vertiginoso tiempo real de una campaña política. En ellos recae el control de daños, el ataque de las debilidades de los adversarios o, también, en muchas ocasiones, el fracaso de su cliente en una situación de crisis. Son ellos los pilotos de caza del mundo de la información pública en una campaña política.

PUNTOS CLAVE

- Sí, el mundo de hoy es otra vez plano, debido a que la tecnología nos ha acercado a lo inmediato de formas que serían insospechadas hace sólo dos decenios. Lo mismo ocurre con la comunicación política, las campañas están a la vuelta de la esquina.
- En este ir y venir de información que generan las campañas, difunden los medios y aprovechan los políticos, la velocidad es un factor determinante.
- Los *spin doctors* son los encargados de presentar los rostros amables de los candidatos y tienen un lugar predominante en las campañas.

EL *SELFCAST*: UNA NUEVA FORMA DE CONSUMIR INFORMACIÓN

El contenido de todo medio es otro medio.

MARSHALL MCLUHAN

Desde la aparición de la televisión de paga, tanto satelital como por cable, los teóricos de la comunicación —europeos y estadounidenses— introdujeron y comenzaron a discutir el término *narrowcast* en oposición al *broadcast*.

¿Pero qué significan dichos conceptos? La traducción al español de *broadcast* es *radiodifusión*, es decir, la difusión por medio de ondas radiales de audio y/o video o datos, codificados por un emisor único y decodificados por un amplio número de receptores sin restricción alguna. La traducción más precisa, que sirve más a nuestros propósitos, sería "difusión amplia". Por su parte, *narrowcast* se utiliza para describir el fenómeno de la televisión de nichos, que regularmente sólo se puede obtener a través de la televisión de paga y cuya difusión es restringida. Canales como FOX y NBC en Estados Unidos, Televisa en México, TV Globo en Brasil, Ecuavisa en Ecuador, la RAI italiana y la BBC de Londres, entre muchos otros, que emiten una señal abierta a cualquier receptor que pueda encontrarla dentro de un territorio delimitado, hacen *broadcast*. El grupo de Discovery Channel y Nat-Geo, con todos sus canales, Cartoon Network y Nickelodeon para niños, HBO, Cinemax, Cinecanal, el famoso Canal del Gourmet, el canal Sony en Latinoamérica, ESPN, FOX Sports, Bloomberg, Playboy Chanel, etcétera, hacen *narrowcast*. Es decir, difunden contenidos especializados a través de una señal restringida.

Del lado de los receptores, en la utilización de estos términos se asume al consumidor, en este caso al elector, como un agente pasivo cuya única interacción con el mercado del entretenimiento y la información es el *zapping*. Sin embargo, esta interacción cobra relevancia conforme se amplía la oferta, ya que el elector tiene la "libertad" de elegir sus propios contenidos y diseñar su menú de programas de información y entretenimiento con base en sus gustos y necesidades. Puede ver el noticiero local de siete a ocho de la mañana; regresar a su casa a ver una telenovela colombiana de seis a siete de la tarde; grabar o ver durante el almuerzo un partido de futbol de la copa UEFA; por la noche, ver *Seinfield* por Sony o NBC, los *Simpsons* por FOX, *Friends* por Warner Channel, luego una buena película por HBO y dormirse arrullado por el noticiero deportivo de ESPN.

¿Qué pasaría si a este mismo elector le agregamos un ratón de computadora y un teclado (además de su control remoto) y le ofrecemos acceso a información y entretenimiento producido por una infinidad de ciudadanos comunes desde sus hogares, con temas tan amplios que van desde adoraciones demoniacas o tributos a Hello Kitty, hasta opiniones ilustradas sobre temas de actualidad? En la actualidad existe un importante número de electores, en su mayoría jóvenes, cuyo espacio para la adquisición de contenidos se ha multiplicado de forma infinita y que, al igual que el *zapper*, tiene la posibilidad de construir su propio menú de información y entretenimiento, con un ingrediente adicional: el espacio de consumo puede ser fijo o puede ser móvil. Puede conectar su reproductor MP4 a la televisión de su casa o llevarlo consigo para mirar una película mientras se transporta al trabajo. Puede comprar un DVD o bajar un video casero de YouTube para compartirlo con sus amigos. Puede ver un anuncio publicitario o un discurso en CNN o en la cadena de noticias local, o puede suscribirse a un *podcast*.

El *selfcast,* entonces, visto desde la comunicación política, tiene que ver no sólo con la nueva forma que tienen los electores de consumir contenidos informativos, sino también de conversar con sus conciudadanos, lo que a su vez produce nuevos contenidos de manera sencilla y económica, pero también abre un espacio para el intercambio de opiniones; opiniones que de una u otra forma fortalecen o debilitan el apoyo hacia un candidato. Sobre todo, a través de los distintos foros que se han construido desde internet, el espacio público contemporáneo.

Para el uso de los medios de comunicación, una campaña exitosa debe ser capaz de dos cosas. Primero, generar contenidos diversificados, tanto en forma como en fondo, para todos los medios e identidades

donde se encuentran sus electores, sin romper con el concepto rector de comunicación. Segundo, promover la generación de contenidos espontáneos entre sus simpatizantes, e incluso entre sus detractores, para introducirse en las conversaciones virtuales que mantienen los electores.

Campañas como la de Barack Obama, que han comprendido el fenómeno y lo han utilizado a su favor publicando y promoviendo materiales audiovisuales independientes a través de internet, fáciles de llevar al IPOD o de enviar por correo electrónico, han ingresado al mundo del *selfcast,* generando conversaciones en torno a su persona y, en última instancia, sumando simpatizantes.

PUNTOS CLAVE

- En las últimas tres décadas, el modelo de consumo de información ha pasado del *broadcast* al *narrowcast* y al *selfcast.*
- Los electores contemporáneos cuentan con la. posibilidad de elegir su propia barra de información y entretenimiento.
- Asimismo, producen sus propios contenidos para consumo de otros ciudadanos que los integran como parte de su menú de opciones, generando conversaciones virtuales, audiovisuales o multimedia.
- Una campaña exitosa debe generar contenidos diversificados para todos los medios donde se encuentran sus electores y promover la generación de contenidos espontáneos con sus simpatizantes para introducirse en las conversaciones virtuales.

EL MEDIO Y EL MENSAJE (QUE NO ES LO MISMO)

La televisión rompió el confort de los cuartos
de estar con la brutalidad de la guerra. Vietnam
se perdió en ellos, no en los campos de batalla.

MARSHALL MCLUHAN

En una entrevista posterior al triunfo del alcalde de Buenos Aires, Mauricio Macri, Jaime Durán comentó que la gente no va a los mítines porque hoy la vida es más alegre que antes y los electores tenemos muchas más opciones para ocupar nuestro tiempo libre que asistir a mítines. Macri realizó una muy buena campaña publicitaria en medios de comunicación, lo que en buena medida le valió el triunfo. Hay que entender a la televisión así, como la entendía McLuhan: como un

medio para llevar la política al hogar de los electores, a sabiendas de que éstos no van a salir a participar. El gobierno de Estados Unidos perdió la guerra de Vietnam porque la llevó al hogar de los norteamericanos a través de la televisión. Mauricio Macri, como muchos otros desde Kennedy, han ganado las elecciones en parte porque han sabido llevar la campaña hasta el *living* de sus electores.

Como consumidores y como electores, nuestras decisiones siempre gozan de la aprobación o la crítica de nuestros círculos más cercanos. Cuando compramos un coche, cuando nos mudamos a un nuevo departamento, cuando nos inscribimos a la universidad o enviamos a nuestros hijos a la escuela, etcétera, consultamos y racionalizamos nuestras opciones ante nuestros círculos de mayor confianza (en la mayoría de los casos, la familia). También la elección de nuestros representantes y de nuestros gobernantes pasa por la mesa familiar, el lugar por excelencia donde se crea y se modifica la opinión.

Pero cuidado. No sólo la televisión cumple ese fin. De hecho, como simple medio, cada vez lo cumple menos gracias a la gran variedad de canales y programación que se ofrecen, además de la ruptura del acto de mirar la televisión como rito familiar. Todos los medios, incluida la televisión, deben ser utilizados para llevar nuestro mensaje al lugar donde están nuestras audiencias y provocar que nuestros mensajes se cuelen a las conversaciones familiares y regulares de los electores.

Hoy, a diferencia de los tiempos en que el gobierno de Estados Unidos perdió la guerra de Vietnam en el *living* de los ciudadanos, tenemos una sociedad hipermediatizada. En cada hogar hay por lo menos un televisor por cada dos habitantes, así como un celular, una suscripción a revistas y periódicos. En muchos casos, hay hasta tres o cuatro cuentas de correo electrónico. Además, cada uno de los habitantes de ese hogar toma rutas diferentes hacia el trabajo o la escuela, encontrándose con *billboards*, repartidores de *flyers*, etcétera. Hay tanta información contra la que competimos, y los consumidores de dicha información tienen tanta oferta, que siempre corremos el riesgo de quedar almacenados en el *spam* de sus percepciones.

Aquí es donde entra la importancia de la creatividad publicitaria. No basta con estar en el medio, ni es suficiente que ahí esté nuestro mensaje. Es la forma como presentemos el mensaje la que nos permitirá cerrar el círculo de comunicación entre nosotros y nuestras audiencias. Para que nuestros electores escuchen, pongan atención a nuestros mensajes y los presenten en sus conversaciones por encima del futbol, la telenovela o las notas nacionales e internacionales, tenemos que hacer cuatro cosas:

1) Transmitir el mensaje en los códigos y lenguajes propios de nuestra audiencia.

2) Privilegiar recursos emotivos y humorísticos por encima de recursos racionales.

3) Hacer de nuestro mensaje un tema relevante en la vida común del elector.

4) Reforzar ese mensaje a través de distintos medios.

PUNTOS CLAVE

- Como consumidores y como electores, nuestras decisiones siempre gozan de la aprobación o la crítica de nuestros círculos más cercanos. Consultamos en sociedad para tener mayor seguridad sobre lo que estamos eligiendo. Es humano.
- Los electores contemporáneos ya no van hacia donde está el mensaje. Por ello, debemos utilizar a los medios, todos, para llevar nuestro mensaje al lugar donde están los electores y provocar que se cuele a sus conversaciones cotidianas.
- El reto en una sociedad hipermediatizada es lograr que nuestros mensajes sobresalgan del resto de la oferta informativa, publicitaria y de esparcimiento. Para lograrlo se recomienda: 1) utilizar los códigos y los lenguajes propios de nuestra audiencia, *2)* privilegiar recursos emotivos y humorísticos, 3) que el mensaje sea un tema relevante en la vida cotidiana del elector, y *4)* reforzar el mensaje, repitiéndolo a través de otros medios.

LOS MEDIOS Y LOS ELECTORES

Las discusiones cívicas son muy importantes como para
dejarlas en manos de los productores de televisión.

JAMES CARVILLE

Las campañas navegan constantemente en medio de dos aguas: las muchas veces insondables aguas de la opinión pública y las muy conocidas aguas de la opinión publicada. Una campaña exitosa es la que logra colarse en las cenas, en los espacios públicos cotidianos de los ciudadanos, y no sólo en las bancadas legislativas, en las portadas de las revistas y en las noticias de radio y televisión. La meta de una campaña debe ser introducirse, todos los días, en las conversaciones privadas de la gente. A través de éstas se definen las elecciones, pues

son el medio por el que un elector se convence o no de un mensaje, una propuesta o una actitud sobre un candidato.

La opinión publicada sirve para crear temas de discusión que llegan a los electores. Definen problemas y sus alternativas de solución en las lógicas de Edelman y Debord sobre cómo se construye el espectáculo político, e incluso, de manera más profunda, en la elaboración de la agenda *setting*, tanto para las ramas ejecutivas como legislativas de gobierno. Pero, más allá de las discusiones de políticas públicas y planes de gobierno, las campañas deberían aspirar a ser parte de las discusiones cotidianas y domésticas de familiares y amigos.

Aunque parezca una contradicción, en el reino del *rating* y la supremacía del *sound byte*, las campañas son una forma de devolver a los ciudadanos su lugar en el espacio público y en la vida política. Son ellas las que, centrando los temas y las personalidades, y también —lamentablemente— simplificando las posturas para buscar una comunicación eficaz y eficiente a partir de la diferenciación y el contraste entre las propuestas en lucha, le permiten al ciudadano elegir entre las opciones de representatividad que tiene enfrente.

Sin embargo, al realizar una campaña, el peso de la opinión publicada, aquella vertida por los críticos sociales, los intelectuales y la clase política, es sobredimensionado por los propios equipos de campaña; particularmente, por la gente de comunicación social y por el propio candidato. No queremos decir que su peso no sea relevante, pero quienes deciden la elección están más lejos de este círculo de opinión y más cerca de mensajes directos que les ofrezcan alternativas para vivir mejor.

La mayoría de los candidatos que aspiran a cargos de gran relevancia tienen, en general, dos orígenes. O son políticos profesionales y por lo tanto son muy sensibles a las opiniones de otros políticos y de intelectuales, académicos y periodistas de peso que tocan temas relacionados con la política, o, como cada vez hay más, son empresarios que han logrado, desde un posicionamiento de su figura como emprendedores y una plataforma de "ciudadanos", el registro de su candidatura por un partido político o por un nuevo movimiento social (aprovechando esa cualidad anfibia que señalaba Clauss Offe) y no entienden la lógica de los círculos de opinión, a los cuales dan lecciones, señalan sus errores y sus contradicciones, pero también se convierten en "adictos" a la forma como los tratan los creadores de opinión.

En campaña se debe tomar en cuenta la opinión publicada, pero sólo

como mero indicador y señal en el tablero de decisiones. Es mejor concentrarse en entender la lógica de los electores, de quienes se pretende obtener votos, y aspirar a convertirse en el referente simbólico de sus conversaciones.

PUNTOS CLAVE

- La meta de una campaña debe ser introducirse, todos los días, en las conversaciones privadas de la gente. Éste es el espacio privilegiado desde donde se construye y se modifica la opinión pública.
- La opinión publicada sirve para crear temas de discusión que llegan a los electores. Sirve para introducir información que posteriormente la sociedad decidirá si lleva o no a sus espacios de conversación privada.
- Una campaña no debe regirse solamente por lo que están diciendo los medios de comunicación (opinión publicada). Por el contrario, debe saber utilizar sus tiempos y sus espacios para generar información relevante y memorable para la opinión pública.

NEOCLASICISMO DIGITAL

La dirección de las guerras será dictada,
primero, por internet.

BILL FOX

Nos encontramos frente a un cambio de época en la comunicación política. A nosotros nos gusta llamarle *neoclasicismo digital.* Acompañados de las nuevas tecnologías, estamos regresando a los orígenes de la política por la vía de la hipermediación; ciudadanos construyendo comunidades, poniéndose de acuerdo unos con otros con respecto a los temas de interés común.

¿Qué implicaciones tiene esto para la esfera de lo político?

Lo primero que hay que entender es que la red es un espacio de diálogo donde convergen varios medios, en los que se da un intercambio de información permanente y horizontal. Normalmente, cuando hablamos de política, campañas y gobierno 2.0, nos referimos a la bidireccionalidad de la comunicación entre electores y candidatos, o gobernantes y gobernados. La cosa no para ahí; como decíamos en un principio, lo que está sucediendo en el seno de las tecnologías más

recientes es un nuevo tipo de asociación, que se da a partir del fortalecimiento de las relaciones *peer-to-peer (P2P),* persona a persona. Así, internet se está convirtiendo, poco a poco, en una extensión de toda la interacción humana (comercio, sociabilización, política, etcétera).

Por otra parte, el acceso a internet será cada día más económico para partidos, candidatos y electores. Los espacios sociales cada vez tienen más credibilidad frente a los medios tradicionales. Cuando apareció Facebook, todos los candidatos se montaron en él; hoy, Twitter se ha convertido en una fuente noticiosa, y YouTube le está ganando terreno a la televisión tradicional.

El efecto de lo anterior es que, conforme avanza la tecnología, el elector adquiere progresivamente mayor relevancia y protagonismo. Estamos pasando de una comunicación política gobernada por la imagen y el *marketing*, a una gobernada por la estrategia y las demandas de los electores, lo cual implica que los candidatos tengan que ser mucho más auténticos y competitivos. Seguramente dentro de un par de generaciones estaremos viendo dicha mejoría; incluso hoy mismo los candidatos más jóvenes tienden a procurar mayor cercanía con su electorado desde la campaña, que los más experimentados.

Las campañas políticas deben adaptarse a esta realidad y aprovechar al máximo las capacidades de la red para encontrarse con el elector, comunicar su mensaje y, sobre todo, organizar a sus simpatizantes para convertirlos en multiplicadores de su candidato durante la campaña, y en movilizadores el día de la elección.

En la actualidad podemos encontrar dos tipos de candidaturas o campañas, según aprovechan internet: las que la utilizan como un medio, y las que maximizan sus cualidades como un espacio. Regularmente, las campañas 2.0 menos competitivas son las primeras. El ejemplo que ilustra con mayor claridad este aserto es la elección primaria del Partido Demócrata de Estados Unidos, en 2008. Mientras Hillary Clinton se dedicó a llevar el papel a la pantalla, Obama creó todo un ecosistema web que capacitaba y empoderaba al usuario como un representante de su movimiento, y lo acompañaba en el proceso de promoción del voto y en la movilización el día de las elecciones.

Obama es sólo una referencia. Hoy en día hay una significativa cantidad de campañas (sobre todo locales) que integran varias herramientas, no solamente digitales, con visión 2.0 para maximizar el contacto directo con sus electores. La combinación de un *call center*

eficiente con una buena base de datos y una página web inteligente, centralizadas en un modelo tipo *consumer relations management* (CRM), ha permitido a decenas de micro y pequeñas candidaturas contar con campañas competitivas a un menor costo.

En otras palabras, no se trata de tener la tecnología, sino de saber cómo utilizarla. Los que no han comprendido las nuevas dinámicas sociales vinculadas con el *neoclasicismo digital*, por más que inviertan en la red, difícilmente tendrán éxito. Las candidaturas que se comprometen a construir relaciones bidireccionales y que aprenden a subirse a las comunidades, a los intereses y a las conversaciones de sus electores, seguramente adaptarán cualquier tecnología y conseguirán sus objetivos a un menor costo.

Cuando inició esta nueva era, muchos candidatos tenían miedo de unirse a la red, porque allí el elector manda. Quien se quiera subir a la red debe estar dispuesto a ser auténtico, ya que los usuarios podemos verificar todo lo que dicen los candidatos y todo lo que se dice de los candidatos. Por eso es necesario contar con una estrategia clara, que gobierne la comunicación de la campaña en todos sus espacios y en todos sus canales.

PUNTOS CLAVE

- La red se está convirtiendo, poco a poco, en una extensión de toda la interacción humana (comercio, sociabilización, política, etcétera).
- Estamos frente a un cambio de época en la comunicación política: el *neoclasicismo digital*, ciudadanos construyendo comunidades simbólicas y poniéndose de acuerdo unos con otros para deliberar sobre la cosa pública.
- Las campañas 2.0 más exitosas son las que utilizan la tecnología para maximizar el potencial durante todo el proceso de comunicación de la campaña.
- En contraste, las que se limitan a subir el papel a la pantalla y la televisión a You Tube, tienden a fracasar en su intento por conquistar nuevos electores.
- En la red, los candidatos deben ser auténticos, consistentes y congruentes, ya que los electores pueden verificar si la información que emiten es verdadera o falsa.

EL AIRE

La misión de la 159 Brigada de la División

Aerotransportada 101 es: “Dentro de las 36 horas posteriores al comunicado, realizar todas las operaciones de movimiento y asalto aéreo en el mundo entero”.

En la jerga de las elecciones se le llama *aire* a toda la campaña que se realiza desde los medios de comunicación electrónicos: *spots* de radio y televisión, entrevistas en medios electrónicos, internet en todas sus formas (*blogs*, redes sociales, sitios oficiales, páginas no oficiales, envío de correos electrónicos) y mensajes de texto por teléfonos celulares, aunque estos últimos medios se clasifican más como alternativos o BTL *(below the line)*. En tanto, se conoce como *tierra* a todo lo que es trabajo de calle: movilización de simpatizantes, ejército electoral, propaganda de calle (pendones, mantas, espectaculares, volantes), agenda y actos del candidato, así como la comunicación que se realiza en medios de prensa escritos (entrevistas, desplegados, inserciones).

¿Se puede ganar una campaña con sólo *tierra*? Sí, sobre todo las que tratan de demarcaciones pequeñas: diputados, alcaldes, regidores, concejales, y que están sustentadas en la entrega de piezas de propaganda, recorridos por calles y visitas a casas y edificios, y realización de *town halls meetings*.

Pero no se gana una elección en una demarcación mayor, ya sea para senadores, gobernadores o presidentes, sin el apoyo del aire. Entonces, la pregunta que surge sería la siguiente: ¿dónde se ganan las elecciones? Las grandes elecciones se ganan definiendo el terreno de combate: desde dónde van a pelear los contendientes, a partir de lo cual se realiza la selección adecuada de una mezcla de tierra y aire. Cada campaña es diferente y la composición de herramientas es única para cada una.

Pero, ¿por qué no se puede ganar una elección grande sin aire? La respuesta es simple: por tiempo. Es imposible que un candidato comunique de manera directa su mensaje a todas las personas a las que les debe llegar. Al mismo tiempo, es improbable que los electores puedan conocer en el espacio de tiempo que dura una campaña —por más larga que ésta sea— a un candidato sólo a través de los medios tradicionales, giras y mítines. La televisión y el radio, el aire, ayudan a simplificar la falta de tiempo de una campaña; auxilian en la transmisión de la propuesta de un candidato a un mayor número de electores; crean la percepción de cercanía y familiaridad entre los candidatos y los electores; dan información sobre su vida, su trayectoria, sus ideas y su preparación. De otra forma, los electores votarían por opciones muy lejanas, por propuestas poco conocidas (una, dos o tres, no más, que representan el eje programático sobre el

que se acordó que giraría la elección). Los medios simplifican las cosas, es un hecho; pero esa simplificación en una contienda permite votar entre mujer y seguridad contra experiencia y empleo, por ejemplo. Sería todavía más incierta la razón por la que un elector elige una opción sobre otra, lo que conoce o le han comentado y el poco tiempo que le dedica a adquirir información sobre campañas políticas.

Las elecciones se disputan cada día más en el aire, es decir, en los medios electrónicos. Ya no son demostraciones de fuerza con plazas llenas y mítines callejeros, aunque estos recursos aún sean parte de las campañas. Cada vez son menos discursos políticos —retórica y oratoria—, y cada vez son más comunicación; la tiranía del *soundbyte* que dura menos segundos, en los que el candidato puede sintetizar su mensaje y atrapar a un elector que juega con el control remoto de su televisor o con el dial de su aparato de radio FM.

En ese sentido, una campaña moderna debe estar preparada para actuar en el aire, para monitorear permanentemente lo que pasa ahí, en la propia campaña y en las otras, y para responder por medio de ataques a las otras campañas o a los blindajes a su candidato, desde el aire. El aire es el núcleo de trabajo de los cuartos de guerra.

Las tareas normales de un equipo de respuesta cotidiana a la coyuntura pasan por tres grandes áreas: el seguimiento del posicionamiento diario del candidato y de sus adversarios, las propuestas de líneas de acción y de mensaje para la campaña, y la operación y el seguimiento de esas sugerencias. En el paso uno y tres, un cuarto de guerra opera con el aire y desde el aire. En el segundo, analiza cómo responder y cómo utilizar las respuestas que se plantearon con el mayor impacto, es decir… adiestra cómo actuar desde el aire.

PUNTOS CLAVE

- Las elecciones, en general, se ganan sacando a la gente a votar localmente, es decir, con un importante esfuerzo de tierra. Sin embargo, en demarcaciones mayores (senadurías, gubernaturas y presidencias) las campañas requieren ganar el aire para que la tierra funcione.
- Las grandes elecciones se ganan definiendo el terreno de combate: desde dónde van a pelear los contendientes, a partir de lo cual se realiza la selección adecuada de una mezcla de tierra y aire.
- Los electores están cada vez menos dispuestos a participar en

eventos públicos para escuchar nuestros mensajes. La campaña de aire debe llevar el mensaje a los espacios donde nos podrían escuchar.

- El cuarto de guerra debe mantener un monitoreo permanente de las historias que se están narrando en el aire para poder reaccionar de manera inmediata y eficaz, y mantener el control de la tierra.

DEL AIRE A LA TIERRA

La artillería intimida; cuando el cañón truena,
el enemigo se esconde y nuestra infantería avanza.

FELIPE ÁNGELES

Un objetivo táctico de toda campaña es "tomar la calle".

Conquistar el terreno en el que se disputa una contienda no sólo sirve para conectar la campaña con los electores, también juega un papel simbólico en la psique de la propia organización partidista, que "siente" la fuerza de su campaña por la presencia permanente de estas piezas a lo largo de una contienda.

En el arte de la guerra electoral, como en el arte de la guerra militar, lo que está en juego es la conquista del territorio, aquel que no está ocupado por los adversarios o aquel que, perteneciéndole a nuestros adversarios, debe ser ocupado o recuperado por nosotros. Si en la estrategia de comunicación definimos los términos de debate, es decir, de qué se trata la elección, y en esa definición buscamos tener de forma clara y contundente desde cuál de las posiciones en disputa es más favorable o conveniente para nosotros pelear la batalla electoral, al bajar la comunicación al ojo de los electores, lo que estamos haciendo es definir —sobre todo y desde lo simbólico— uno más de los distintos terrenos de debate de la contienda: el de las emociones que guían a nuestros militantes y simpatizantes.

En este juego psicológico de comunicar la fuerza de una organización desde la ocupación simbólica del espacio público, del terreno en disputa, cumple un papel estelar el relleno —a veces incluso la saturación— del espacio público, cuyo objetivo es "bajar" los principales mensajes de una campaña al espectro visual de los electores. Llenar de color —y muchas veces, lamentablemente, de basura— las calles de una ciudad o de un poblado, y también la carreteras, es uno de los mecanismos más sencillos para dar a conocer los principales atributos de una campaña y de su candidato: los lemas,

alguna que otra propuesta significativa, en dos o tres líneas, así como el rostro de un candidato. La propaganda de calle sirve, de manera muy eficiente, para posicionar la "marca" del partido o la coalición electoral, y difunde la imagen institucional (el *look and feel,* el arte o ambiente visual) de una campaña.

Un instrumento al que se recurre mucho durante las campañas y que ejemplifica de manera notable lo anterior son los espectaculares (*billboards* o vallas), ya que nos permiten ocupar un amplio espectro visual sobre un territorio; facilitan el contacto entre los electores y la campaña, al hacerla accesible desde el tránsito al ojo del elector y, de forma muy sencilla, nos permiten enviar una comunicación que debería generar información útil y simple a los electores: el rostro del candidato, su nombre, el partido o la coalición que lo postula, el cargo al que se postula, un *copy* o un *slogan* que defina en una breve oración su programa o alguna de las razones más importantes por las que el candidato se postula, y un *call to action* que podría contener una sentencia de por qué es importante votar por él. Pero también desde un espectacular se puede comunicar el tono y la forma de ver las cosas de un candidato, si aparece solo o en medio de personas; si es el protagonista de la elección o lo es la gente o, incluso, la comunidad, la localidad o la región; se puede comunicar identidad, orgullo, arraigo *o bold & simple*, sólo un rostro más que se comunica a través de una oración.

Pero los espectaculares no son los únicos instrumentos que bajan el mensaje del aire a la tierra; existen otros con los que una campaña puede ocupar el espacio simbólico del terreno y que buscan el mismo propósito que los espectaculares. En una campaña de ATL podrían ser, entre otros, pendones, gallardetes, pasacalles, bardas y mantas, además de todo lo que se pueda utilizar para comunicar nuestra campaña desde el mobiliario urbano, como los parabuses o la "vestimenta" del transporte público o privado. En términos de comunicación BTL. también buscamos ocupar el espacio público con herramientas que nos permitan ganar un territorio y dejar una idea residual inolvidable entre nuestra campaña y los electores que estén en contacto con nuestra comunicación.

Enseñadas por la publicidad comercial, las campañas cada vez hacen un uso mayor de las técnicas de la *guerrilla marketing,* como grupos de gente *(flash mobs*), activaciones o *grafittis,* el esténcil, vestir espacios públicos, e incluso el tradicional perifoneo que acompaña la entrega de piezas de papel y propaganda electoral.

PUNTOS CLAVE

- “Vestir la calle” es una forma sencilla de bajar la comunicación al espectro visual de los electores.
- Ocupar la calle desde los diferentes mecanismos de comunicación que están en el catálogo de herramientas de una campaña no sólo es importante para acercar nuestro mensaje a los electores, sino también para inyectar ánimo y optimismo a un equipo de campaña.
- La comunicación en calle actúa no sólo sobre el ánimo de electores y militantes, sino que también lo hace —de manera contundente— en el ánimo del candidato y de su círculo más cercano. Un viejo chiste acerca de campañas dice que el espectacular más importante de toda la campaña es el que se coloca entre la casa del candidato y el cuartel general de campaña.

LA TIERRA

La infantería es el alma del ejército.

NAPOLEÓN

Una parte muy importante de una campaña sucede lejos de la esfera del candidato. La campaña sin candidato es igual de importante, aunque menos glamorosa que la campaña con candidato. Aquéllas sin candidato se realizan, principalmente, en lo que en el foro de campañas se conoce como *tierra*, y se articulan por medio del ejército de tierra y de movilización.

La campaña de tierra corre de manera paralela a cinco grandes pistas:

1) La propagandística.

2) La movilización.

3) La representación y el cuidado de los votos.

4) Los simpatizantes y voluntarios.

5) Las redes y las organizaciones sociales.

Cada una de ellas es vital para el éxito de las otras campañas —la de aire y la del candidato— y cumple funciones específicas a lo largo de la contienda.

En la vertiente propagandística se utilizan materiales impresos para difundir contenidos, como dípticos, trípticos, *flyers*, correo directo y, en ocasiones, hasta piezas más elaboradas y con un desarrollo más profundo de los contenidos (como un *booklet* con los programas de gobierno). Acompañando la entrega de contenidos está la parte de mercadeo, aquellas piezas que buscan posicionar el nombre y la "marca" de un proyecto electoral, y que se reparten a los ciudadanos en forma de medallones, *pins* y *stickers* para automóviles. La última herramienta de comunicación que se distribuye mediante "tierra" son los utilitarios, que si bien refuerzan el *merchandising* de una campaña, tienen como fin último llegar a los hogares y a las oficinas de la gente, con el propósito de que sirvan para algo —o que ayuden en algo— a quienes los reciben (por ejemplo, gorras, camisetas, delantales, bolsas para el mercado, plumas, lápices, baldes o cubetas, juegos de vasos, tazas, saleros, encendedores y, recientemente, ciertos productos comerciales, como cereales o jabones); siempre con el objetivo de generar una "lealtad" a la "marca" y, al mismo tiempo, estar presentes de manera útil para quien los usa.

La estructura de movilización es la "infantería pesada" de una campaña. Su principal tarea es sacar a los electores a votar, conformar espacios sociales para replicar la campaña madre en foros y pequeños encuentros, alentar a los militantes a incorporar a nuevos simpatizantes, y acceder con piezas de papel (dípticos, trípticos, *flyers*, programas de gobierno, etcétera) a los hogares y a los encuentros con eventuales seguidores, para que los ejes temáticos de la campaña entren en contacto con ellos.

El cuidado de la jornada y la representación de una campaña se realizan, en general, desde lo que se entiende como "ejército electoral", es decir, la estructura jurídica y de vigilancia de una organización electoral (representantes de partido) en los centros de votación. Si asumimos como cierta la premisa de que las elecciones se ganan en "tierra", es en el ejército electoral en el que recae una parte importante del éxito de una elección, sobre todo en aquellas democracias que aún presentan déficit en torno a que se cuenten bien los votos después de la jornada electoral.

Muchos militantes y simpatizantes participan en una elección desde el seno de las brigadas. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

- La de avanzada, muy vinculada con la campaña con candidato, cuyas principales funciones son repartir propaganda de papel en los lugares en que se presentará el candidato, recabar

información sobre temas y demandas sensibles del lugar en el cual se llevará a cabo el mitin, e invitar a los habitantes de la demarcación a sumarse a los eventos de campaña que se vayan a realizar en la cercanía de esa localidad.

- La de propaganda, conformada por brigadistas cuya única función es hacer llegar los materiales de papel y los promocionales a las casas y los departamentos de los ciudadanos, cuya logística es vital para que todos los hogares de una localidad entren en contacto por lo menos con una o dos propuestas de un candidato.
- Las especiales, que se utilizan para inhibir la movilización ilegal de otras fuerzas políticas el día de la jornada electoral. En ocasiones también sirven para repartir a domicilio piezas de denuncia o contrapropaganda.
- Las redes sociales (que no las redes virtuales), que son un componente cercano a las estructuras de movilización, pero que se diferencian de ellas porque toda estructura de movilización encuentra su origen en una vinculación geográfica directamente relacionada con los centros de votación; las redes, por otra parte, se estructuran en torno a grupos de interés específicos, aunque éstos no estén georreferencialmente cerca de los centros de votación. Las redes acercan a grupos de identidad, más allá de lo geográfico, al entorno de una campaña: mujeres, jóvenes, médicos, maestros, personas de la tercera edad, ecologistas, entre otros, y sirven para generar endosos hacia un proyecto específico de la campaña, definido por el *target* o grupo de identidad concreto en torno al que se articula dicha red, y para reclutar nuevos adeptos desde esa identidad particular. El reto de todas las redes es lograr que se articulen y se engarcen con las estructuras de movilización para acudir a sufragar el día de la elección en un territorio determinado.

Los consultores decimos, en muchas ocasiones, que hicimos tal o cual campaña. Los candidatos dicen que ganaron sus campañas. Pero esto no es así. Una campaña política exitosa es resultado del trabajo de un sinnúmero de personas, de las que la gran mayoría nunca entra en contacto ni con el candidato ni con los consultores, trabaja en las actividades de tierra, es la infantería de la campaña, pero en muchas ocasiones, gracias a estas personas una campaña llega al resultado que busca.

PUNTOS CLAVE

- Una parte muy importante de una campaña sucede lejos de la

esfera del candidato. La campaña sin candidato es igual de importante aunque menos glamorosa que la campaña con candidato.

- La campaña de tierra corre en cinco partes: 1) la propaganda, *2)* la estructura de movilización, *3)* el ejército electoral, *4)* las brigadas de avanzada, de entrega de materiales y especiales, y *5)* las redes.
- Una campaña que no cubre las actividades de tierra es una campaña que difícilmente logrará crecer más allá del círculo de militantes de una opción política.

¿Y SI NO SE PUEDE USAR EL AIRE?

Somos los paracaidistas. Y nos ordenaron
seguir a Damian Lewis, el capitán Winters.

BAND OF BROTHERS

Durante mucho tiempo, los consultores hemos sido asociados a los peores calificativos y etiquetados como los amos del *marketing* político: los creadores de imágenes de candidatos a través de la publicidad; los maquiavélicos seres que inventamos un personaje por el cual, y sin razón de por medio, votarán todos los electores. Siempre resultan más sencillas —como lo hacemos muchas veces nosotros en nuestra profesión— las explicaciones fáciles, pero los consultores políticos no somos los amos del *marketing;* por lo menos nosotros no nos concebimos de esa forma.

Hay países donde no se pueden utilizar las pautas televisivas libremente para hacer campaña. Estas reglas del juego no cambian el fondo de las campañas, sólo trasladan el acento de una táctica a otra variedad de la misma. En el fondo, las campañas se siguen tratando de lo mismo: de llevar un mensaje sobre una persona y su propuesta a los electores; la forma de hacerlo ha variado no sólo en México sino en la mayor parte de las democracias avanzadas a lo largo de los últimos cien años, pero la esencia es la misma: depositar un mensaje ante un receptor.

Si bien durante los últimos 20 años ese mensaje llegó al mayor número de electores a través del uso de la publicidad pagada en los medios de comunicación electrónica, el reto que enfrentan ahora, no sólo los consultores sino también los equipos de campaña, estriba en cómo llevar ese mismo mensaje al mayor número de ciudadanos sin contar con los *spots* de radio y televisión, lo que como hemos visto a lo largo del texto se conoce como campaña de aire.

La respuesta está en la tierra. Sí, a través del ejército de tierra, de las brigadas, del perifoneo, de la entrega de propaganda de mano, de los utilitarios o piezas de mercadeo y de los recorridos casa por casa, el mensaje se entrega. Lo que se llama campaña sin candidato, por lo mismo, se convierte en el cuerpo de guerra estratégico de las campañas.

Pero lo fundamental de la comunicación política se mantiene: el mensaje. Los consultores políticos que trabajamos para campañas en este tipo de escenarios debemos ser como una especie de cuerpo de paracaidistas: nuestro objetivo es bajar el mensaje del aire a la tierra.

En los escenarios de libre competencia en pauta televisiva, eso se hace predominantemente a través de los *spots* de radio y televisión y por medio de la reproducción del mensaje diario del candidato en los espacios noticiosos de medios electrónicos y, en menor medida, de la prensa escrita. En los de uso restringido de la pauta en medios electrónicos, el mensaje de la campaña llega a los electores a través de la tierra: la propaganda de calle y los espectaculares, pero sobre todo a través de dípticos, trípticos, periódicos y, de manera muy destacada, por medio del perifoneo y de la entrega de *flyers*. En la campaña sin candidato, articulada desde la tierra, también juega un papel importante el BTL y se articula con la entrega de *flyers* de denuncia, *stickers* en espacios públicos e incluso el *grafitti*.

El perímetro de acción de un consultor político ahora es más extenso que antes, o debería serlo; si bien antes dominaba su relación con el candidato y con las agencias de publicidad, ahora tiene que privilegiar (sin descuidar las dos relaciones anteriores) su trato con los generales de tierra, con el "cuerpo de infantes de marina" y con el de "fuerzas especiales" que vertebrarán la campaña de BTL: los productores locales de audio y video se vuelven piezas fundamentales en la realización de piezas para internet y grabación de *jinggles* para el perifoneo, y los diseñadores gráficos de la campaña son el centro de suministro de las tropas de tierra.

En estos casos, como consultores sabemos que el trabajo puede ser más complejo, pero también más interesante; si antes estábamos inmersos en ganar la percepción desde el aire, ahora interactuamos con todos los elementos que intervienen en una campaña; traducimos el mensaje del aire a la tierra; establecemos el perímetro de forma estratégica: qué si y qué no, y sabemos que estamos rodeados por el gran caos y los muchos frentes que se abren en una campaña moderna; pero el objetivo se mantiene: ganar una elección llevando un mensaje a través de distintas tácticas a los electores.

PUNTOS CLAVE

- Se gana una elección llevando un mensaje que sea relevante para los electores, lo cual se hace a través de diferentes tácticas.
- En demarcaciones electorales con un uso restrictivo de las campañas publicitarias se puede utilizar un sinfín de otras tácticas para llevar ese mensaje.
- En los lugares donde el aire está restringido, el papel de la tierra y de los medios alternativos cobra una importancia estratégica.

ARTICULACIÓN DE REDES VIRTUALES: EL *E-CENTER*

Por primera vez los temas de la globalización y
la tecnología decidirán el futuro de la contienda
presidencial (en Estados Unidos) de 2008.

GARRETT M. GRAFF

El *e-center* es la oficina de servicios digitales con la que toda campaña política moderna debe contar. Es necesario montar este centro de mando que ofrezca servicio a todas las áreas de la campaña, centralizándolas para multiplicar el potencial de cada una de ellas con el uso de tecnologías que permitan acelerar, economizar, simplificar y ecualizar los procesos de intercambio de información durante la campaña.

Más que otro gerente dentro del organigrama, el *e-center* puede sumarse como una oficina transversal que sirve a todas las gerencias. Su objetivo primordial es acelerar y abaratar los procesos de intercambio de información en el interior de la campaña, con la incorporación de nuevas tecnologías.

Hemos dicho que internet no debe ser visto como un medio sino como un espacio. El *e-center* es el *task force* dedicado no sólo a gestionar la campaña dentro de dicho espacio, sino también a instalar y a administrar herramientas tecnológicas para los equipos de promoción, organización y movilización, propaganda y difusión, comunicación social y relación con la prensa, investigación de opinión pública, comunicación interna y, en general, para toda la campaña.

La actividad más común de los *e-center* es la de propaganda y difusión, que incluye todas las acciones de comunicación que tengan que ver con colocar y entregar mensajes a nuestros públicos, utilizando todos los medios disponibles. Abarca desde el montaje y la administración

del sitio web oficial de la campaña, hasta la cuenta de Twitter y el *fanpage* de Facebook de nuestro candidato y sus voceros. Dependiendo del perfil del candidato y de qué medios puedan soportar más el tráfico, el *e-center* se encarga, también, del canal del *blog* personal del candidato, de su perfil de Wikipedia, de la compra de publicidad en internet, etcétera. Asimismo, la relación con la prensa puede ser manejada desde las redes sociales de la campaña, sobre todo cuando éstas comienzan a convertirse en una fuente de información acreditada por los medios de comunicación tradicionales.

En materia de investigación de opinión pública, el *e-center* debe ofrecer servicios de monitoreo y análisis de contenidos, tanto ciudadanos como institucionales. Podría, por ejemplo, generar un reporte diario de los temas y las posturas publicados por los principales portales de noticias, y compararlos con aquellos que los individuos comparten en Twitter y Facebook. En un debate, podríamos pedirle al *e-center* que monitoree las reacciones de los ciudadanos para saber si estamos generando, o no, una buena imagen. Durante el corte comercial en una entrevista televisiva, un reporte de lo que opina la gente en Twitter sobre nuestros mensajes podría ayudar al candidato a orientarlos mejor después de los anuncios. El área de investigación también debe detectar potenciales simpatizantes, para que las áreas de difusión y promoción, respectivamente, les entreguen mensajes y se pongan en contacto con ellos.

El apoyo que el *e-center* proporciona a los equipos de promoción, organización y movilización de simpatizantes tiene que ver más con digitalizar los procesos que con cualquier otra cosa, por lo que para hacer más eficiente el trabajo de estos equipos es importante contar con un modelo de gestión de datos tipo *consumer relations management* (CRM) capaz de generar, alimentar y operar una base de datos de todas las personas con las que ha entrado en contacto la campaña, y así hacerles llegar los mensajes que nos permitan reforzar su simpatía, convertirlos en promotores de nuestro candidato y movilizarlos el día de la elección. La construcción de una red de simpatizantes con quienes hemos promovido el voto es mucho más fácil cuando contamos con aparatos conectados a internet (*iPad*, teléfonos móviles y computadoras portátiles) desde los cuales podemos ir alimentando la base de datos.

El *e-center* puede jugar un papel clave en la comunicación en el seno del equipo de campaña y con los militantes del partido. Si todos —o por lo menos los de mayor arraigo y liderazgo— tienen una cuenta de correo electrónico, podemos enviar boletines diarios sobre las actividades del candidato con el mensaje del día, para que ellos

mismos puedan salir a promoverlo en sus propios espacios. Adicionalmente, el *e-center* debe convertirse en un proveedor de herramientas para que las fuerzas puedan hacer campaña de manera mucho más ordenada, eficiente y con los mismos contenidos, independientemente de su ubicación.

Su intervención también es fundamental en las campañas de levantamiento de fondos en los países o en los sistemas electorales en los que eso es permitido. El financiamiento (al igual que prácticamente todos los procesos de comunicación, excepto algunos vinculados con lo interno) debe estar ligado al resto de la campaña, y estar acompañado tanto de acciones de propaganda como de organización y movilización.

Finalmente, un buen *e-center*, además de contar con la infraestructura suficiente para operar, deberá estar integrado por los siguientes perfiles:

- Investigadores y analistas de contenidos web.
- Analistas de datos.
- *Community managers.*
- Diseñadores/productores.
- *Copy* (mensaje y discurso).
- Programadores *(webmaster)*.
- Activistas.

PUNTOS CLAVE

- El e-center es la oficina de servicios digitales de la campaña.
- Más que un gerente, se trata de construir un *task force* que opere de manera transversal dentro del organigrama de la campaña.
- Sus principales áreas de incidencia son: difusión de mensajes propagandísticos, promoción, organización y movilización de redes de simpatizantes, investigación social, comunicación en el interior del partido, y financiamiento.

LAS TÁCTICAS *BELOW THE LINE* (BTL)

Quien desafía, gana.

EL MOTTO DE LOS SAS

Las nuevas reglas electorales que aplican en el caso mexicano tuvieron

como destinatario general a los medios de comunicación y, de manera particular, a organizaciones, empresas e incluso particulares a los que se les impidió el derecho de expresar su opinión a través de la contratación de *spots* de radio y televisión, ya sea para promover o atacar a algún partido político o a un candidato; sin embargo, pensamos que la reforma sólo propicia que lo público sea menos público que antes, pero no estamos de acuerdo en satanizarla como un atentado contra la libertad de expresión; las voces en México pueden seguir manifestándose libremente por medio de muchos canales, incluso en los espacios de opinión y en los noticieros, y lo que la modificación legal sí trata de conseguir es que las contiendas sean más equitativas y que el dinero público y privado tenga un menor peso en las opciones que se presentan ante los electores.

Frente a estos cambios legislativos, mantenemos nuestra tesis de que lo importante es el mensaje. Hay muchas y diversas formas de entregárselo a los electores e, incluso, muchas de éstas son más económicas que la publicidad que se contrata para difundirse a través del radio y la televisión.

Lo que será realmente importante en las próximas campañas de los mexicanos será cómo hacer llegar este mensaje a los electores, cómo captar su atención frente a la amplia gama de opciones de entretenimiento, cómo lograr penetrar en la mente de los ciudadanos, y cómo modificar la dinámica y la cultura política de candidatos, partidos y consultores que estaban acostumbrados a darle un peso excesivo y una importancia muy trascendente a los medios de comunicación tradicionales.

Y es aquí donde, desde nuestra perspectiva, los que se atrevan ganarán, como reza el lema del cuerpo de élite británico de fuerzas especiales. Para lograr entrar en contacto con los electores con base en el nuevo marco jurídico es necesario innovar, atreverse y ser imaginativo. Es necesario entender que las elecciones no se tratan de los políticos, sino de los ciudadanos y sus preocupaciones, y de conocer cuáles de las opciones en juego los entienden mejor y les ofrecen las mejores alternativas para su vida diaria.

La nueva legislación obliga a partidos y candidatos a utilizar herramientas tradicionales de la comunicación política como *flyers* y pendones, pasacalles y estandartes, a los cuales se suman piezas de mercadeo como las pulseras, los *pins*, las camisetas, las gorras, los *stickers* y los medallones para autos.

Esas piezas se han utilizado desde hace más de 30 años. Lo importante

ahora es bajo qué diseño, qué formatos y con qué mensaje se utilizarán; cómo atrapar a los jóvenes y lograr que estas herramientas del *marketing* político tradicional sean atractivas para ellos y "agarren calle".

Por otra parte, las campañas del futuro en México y en las elecciones de otras demarcaciones con legislaciones restrictivas a la publicidad en televisión y radio, tienen para nosotros tres componentes estratégicos: el primero, que la política retoma su lugar y desplaza la aparente primacía que tenía el *marketing* político; el segundo, la operación en tierra y cómo hacer que nuestro mensaje llegue a los electores a través de nuestro ejército de promotores del voto, y el tercero, el uso de tácticas alternativas como internet y los *call centers.*

En el terreno de lo que se denomina BTL *(below the line),* una campaña puede dar el golpe de timón necesario para posicionarse en el corazón de los electores, y atraer segmentos del electorado desinteresados por la política y, sobre todo, por los políticos.

Por ejemplo, en el espacio de la red, en canales como youtube. com, los ciudadanos pueden expresar su afinidad por cierto candidato e incluso levantar piezas de ataque, denuncia o guerra sucia y, en ese mismo canal, un candidato puede atraer a nuevos votantes, siempre y cuando entienda sus códigos y su lenguaje, y la forma en la que internet permite la construcción de redes o motores sociales como facebook.com, myspace.com o hi5.com.

Con las novedosas técnicas del *marketing* BTL una campaña puede, simbólicamente, conquistar la calle; ése es el campo de batalla en el que la innovación y la audacia buscarán conquistar los votos: con activaciones positivas o negativas como las caravanas, las botargas o los disfraces; con *guerrilla marketing* "vistiendo" calles, monumentos, inmobiliario público e incluso automóviles; dándole un nuevo sentido a los espectaculares, haciéndolos eso, espectaculares, ya sea por el tamaño, por la localización o por el mensaje; por último, pero quizá sea una de las tácticas más exitosas y con mejores impactos, a través del *marketing* directo, ya sea con cartas-compromiso personalizadas, envíos de correo y entrega de propaganda de mano, como trípticos, dípticos y volantes, pero personalizados con problemáticas y soluciones en colonias o secciones específicas.

PUNTOS CLAVE

- Las campañas políticas deberían tratar de lo que le interesa a la

gente y no de los políticos.

- El uso de tácticas de comunicación BTL como las activaciones, las herramientas de *guerrilla marketing,* el uso de *call centers,* ya sea para hacer *push polls, telespots* o simplemente para llevar el *tracing* de una campaña, y sobre todo internet, se convierten en vehículos de comunicación vitales para lograr impactos memorables en el electorado.
- Una campaña articulada en términos de BTL es, además, mucho más económica que una realizada por medios tradicionales o ATL.

LOS DEBATES

Si, de un golpe, el halcón destroza el cuerpo de su presa,
es porque lo descarga en el momento preciso.

SUN TZU

Pocas cosas son más espectaculares y determinantes en una campaña política que los debates entre los candidatos; sin embargo, también pueden ser algunos de los eventos más aburridos de una contienda. Los debates son puntos nodales de una disputa. No obstante, en el foro de las campañas políticas hay opiniones encontradas en torno a su influencia e importancia real para lograr metas electorales —cuidado: aquí no estamos hablando de su trascendencia mediática—. Hay quienes señalan que no son importantes, los que afirman que lo son en un grado suficiente pero no concluyente, y los que le apuestan todo a estos eventos.

Pero, ante un debate, todos los actores con influencia pública se preparan. Los equipos de campaña diseñan sus planes para llevarlos a cabo. Definen cuál es el objetivo que quieren lograr; qué posicionamiento se debe construir; realizan simulacros con juegos de papeles asignados a los supuestos opositores; hacen escenarios en torno al posicionamiento y la postura de los otros candidatos; llevan a cabo ejercicios de entrenamiento de medios; definen los lineamientos tácticos, los materiales de apoyo, los *gimmicks* —en caso de que estén permitidos— que se podrían utilizar, y preparan los temas que serán tratados: postura, cómo encaja la materia formal (educación, seguridad, desarrollo regional, etcétera) en el concepto rector de comunicación que marca la estrategia, las propuestas, y los datos y las estadísticas de soporte.

Los medios de comunicación y el círculo académico de expertos comienzan a calentar el tema del debate conforme se acerca la fecha.

Los terceros aliados de cada candidatura salen a la escena pública a cuestionar las posturas de otros candidatos o a fortalecer las de su simpatía.

Las cadenas de televisión y de radio, lo mismo que los periódicos, anuncian la fecha y los horarios, así como los equipos de conductores y especialistas que comentarán el evento junto a las distintas mesas de análisis que se armen posteriormente a su realización.

En las grandes campañas, de manera previa a la realización de un debate, ocurre todo lo anterior y se disparan las expectativas en términos de la opinión pública y de la opinión publicada.

En la mayoría de los países de América Latina, los debates no son en sí debates, sino un ejercicio de exposición de propuestas con base en un temario acordado que se divide en grandes rubros: Estado de derecho y seguridad, desarrollo económico y empleo, desarrollo regional y fomento al campo, educación y salud, política exterior, entre otros.

Entonces, ¿por qué en muchos lugares de América Latina se le llama a esto *debate*? Porque están presentes en el mismo lugar físico todos o la mayoría de los candidatos; hay uno o varios moderadores que formulan preguntas con base en el temario y controlan el tiempo de respuesta de los expositores y, en la mayoría de los casos, se trasmiten a través de los medios electrónicos de comunicación. Sin embargo, a pesar de este formato tan rígido, los debates pueden ser el momento estelar de una elección. Un debate bien aprovechado puede definir la carrera electoral, ya sea consolidando una ventaja o derrumbando a un candidato líder para que quien mejor aprovechó el debate ocupe su lugar. Un golpe mediático, una denuncia, un posicionamiento, certeros, planeados y ejecutados con eficiencia, pueden ser la diferencia entre el logro del objetivo electoral de la campaña y su fracaso. Al mismo tiempo, una defensa sólida, un blindaje bien construido o un buen *spin* ante un ataque pueden representar la oportunidad de seguir en la contienda.

Se asume que el debate no se gana durante su celebración, sino a partir de su culminación, es decir, durante el posdebate. La operación de éste conlleva mucho trabajo; a veces más del que se utilizó para preparar el evento formal. Se debe planear que voceros de la campaña o terceros afines a la misma acudan a foros estratégicos a presentar la postura de la campaña que representan o con la cual simpatizan, y que estén atentos a la celebración del debate, a las caravanas o las batucadas callejeras de apoyo al candidato una vez terminada la transmisión del mismo; a la planeación de las inserciones en prensa

del día siguiente; a los *spots* de respuesta rápida en los que se muestra la contundencia de los argumentos del candidato o, incluso, los errores de su opositor; a la participación en *chats, blogs,* encuestas en línea del equipo de campaña; a los sondeos levantados por la misma campaña o por los medios de comunicación que se harán públicos, así como al *spin* ante las mismas en caso de que sean desfavorables los resultados.

En muchas ocasiones, los debates son el único momento equitativo de una contienda. En ellos no importa el dinero, el tamaño de la organización ni la pauta publicitaria o la vestimenta propagandística de una demarcación. Importan los tres minutos que cada candidato tiene ante la audiencia, los cuales, idealmente, deben ser considerados como la oportunidad de contar con un *spot* único de mayor duración, en el que el candidato más que tener una interlocución con sus contendientes, aproveche la ocasión para dirigir mensajes clave a los electores. Por eso, sus intervenciones deben planearse con el fin de lograr el impacto deseado y descargar golpes certeros en el momento preciso.

PUNTOS CLAVE

- En cada elección el debate tiene su propio papel y su propia importancia. Depende de la campaña y de la estrategia potenciar o minimizar sus alcances.
- El público primario de los debates son todas las personas involucradas en la elección: periodistas, políticos, empresarios y equipos de campaña. El efecto primario del debate como evento ocurre sobre estas audiencias.
- Para llegar al resto de las audiencias, es necesario difundir los resultados y las incidencias del debate más relevantes para la difusión de nuestras fortalezas y de las debilidades del adversario, una vez terminado el mismo.
- Lo anterior sólo se puede lograr con un buen desempeño durante el evento, con la colocación de golpes certeros en el momento preciso, que permitan posicionar la imagen deseada.

APRENDIENDO DE OBAMA: LA CAMPAÑA DE PEPE CALZADA

El resumen más apretado de qué fue lo que pasó en la elección para gobernador en Querétaro, México, en 2009, arrojaría una conclusión: las campañas cuentan.

A 45 días de la jornada electoral, el candidato del PRI. José Calzada Rovirosa, Pepe Calzada, iniciaba su campaña con una desventaja de 25 puntos frente a Manuel González Valle, candidato del PAN; una distancia que, para muchos, se antojaba irremontable.

¿Qué pasó en esos 45 días que todavía duró la campaña? En el plano estratégico, lo primero que hicimos fue ajustar la estrategia de comunicación: en el periodo previo —la contienda interna y la precampaña— habíamos concentrado la comunicación en la equidad, con el racional eslogan "Un mejor Querétaro para todos"; pero para la fase constitucional cambiamos los términos de debate: la elección se basaba en la economía —en concreto en torno a la crisis financiera internacional y al impacto económico que tuvo la influenza—, como parte de lo que la crisis internacional arrojaba sobre Querétaro. El otro componente era que, para poder crecer, la elección debía tratarse de candidatos, no de partidos.

El PAN, una "marca" muy fuerte en la entidad, desde un principio buscó que la campaña se tratara de seguridad —en concordancia con la campaña federal y la estrategia de combate al narcotráfico del gobierno de Felipe Calderón— y de "marcas" (PRI contra PAN), no de personas. La segunda recalibración se dio a la mitad de la contienda, cuando consideramos que era necesario polarizar a los candidatos, por lo que la apuesta fue llevar la elección al tema de la corrupción, atribuible a la mala gestión del candidato del PAN. que recientemente había terminado su periodo como alcalde de la capital del estado. La última fase se abocaría a capturar el ánimo de la gente y pedirle que volviera a creer en ella misma, en los partidos y, sobre todo, en el candidato, y saliera a votar por un cambio, un cambio seguro.

La elección comenzó siendo una elección de continuidad. La mayoría de los electores se situaba en el *statu quo* y optaba por que las cosas siguieran igual; la contienda terminó por ser una contienda de cambio, aunque no uno radical, sino sólo un cambio de élite gobernante, más que uno de programa.

Una segunda interpretación es que el equipo, en particular el candidato, pudo captar el ánimo de la gente, sobre todo en lo relacionado con la creciente decepción ciudadana por la política y los políticos. Se enviaron mensajes a los abstencionistas y se tomó en cuenta a quienes querían anular su voto —que en el México de 2009 se desprendían de un amplio movimiento nacional que promovía el voto en blanco en rechazo a la crisis de legitimidad del sistema de partidos políticos y en respuesta a la falta de opciones de candidaturas ciudadanas—, pero no desde la óptica de los políticos tradicionales,

sino desde la de una persona que entendía por qué estaban hartos.

El candidato hizo lo que quiso hacer de manera novedosa, diferente, arriesgada, pero incluyente y plural; frente a un Querétaro Azul (color que representa la identidad gráfica del PAN), Calzada propuso: "Un Querétaro sin colores", *slogan* que se convirtió en la firma de muchas de las piezas de comunicación.

Un tercer componente desde el que podríamos entender qué pasó en la elección fue la calle. Sostenemos que las elecciones se ganan en tierra, y la campaña se abocó, desde el primer día, a alcanzar ese objetivo, a conquistar simbólicamente el espacio público, pero no en la forma tradicional a la que nos tienen acostumbrados los políticos y sus partidos, sino que ahora fueron los jóvenes, con activaciones diferentes, con un *branding* de las brigadas juveniles —los PP Amigos —, alejados, una vez más, de las participaciones típicas de la militancia política. Se utilizaron herramientas provenientes del catálogo de la *guerrilla marketing*, como los *mob flash* —"congelamientos" *(freeze)*— en centros comerciales, así como coreografías, música y batucadas, y se contagió de alegría a la gente. Ése era el ánimo —alegría y esperanza— que quería transmitir la campaña y que necesitaban sentir los electores para optar por un cambio.

El último componente, quizá el definitivo para lograr el empujón de casi 5%, que en número de votos representó cerca de 36 000 de diferencia entre Calzada y González Valle, fue la campaña en internet. En un contexto que si bien en principio se leía como desigual (dada la aprobación de la gestión del gobernador en turno y la lealtad a la marca PAN que se daba entre los queretanos, aunque en las elecciones previas para gobernador la distancia entre candidatos había sido de 5% en 1997 y de 3% en 2003), apostábamos por una contienda que podría cerrarse y en la que cada voto, cada dígito, contaría de manera decisiva.

La de Querétaro fue, quizá, la campaña en la red más novedosa de todas las de gobernador que se celebraron en México durante ese año y cuyo origen fue entender a la red como un espacio y no como un medio; estuvo dirigida en principio a los jóvenes, un público objetivo que representa 30% de los electores en una entidad predominantemente urbana y con una amplia clase media usuaria de nuevas tecnologías.

La campaña en internet se realizó con el *slogan:* "Un Querétaro sin colores" y, desde ese punto de vista, como una campaña ciudadana

que podía o debía hablarle a todos los electores que también fueran usuarios de internet, partiendo de la lógica de que probablemente este *target* era el más alejado de la política, de los políticos y de las campañas políticas; que sus códigos y sus intereses giraban alrededor del entretenimiento, la música, los videos y las redes sociales, y que su posibilidad de recibir información y ¡generarla! era más amplia que los métodos tradicionales de los medios de comunicación unidireccionales.

Paulina Goya —coordinadora de internet y redes sociales de la campaña— consideraba que esta herramienta tecnológica, además de entretenimiento, ofrece a los usuarios la oportunidad que no tienen en otros medios: permitir que la información sea generada por ellos mismos, lo que representa una poderosa arma de comunicación; más aun en elecciones en las que los medios tradicionales pudieran estar comprometidos.

Toda la actividad de internet y redes sociales de Calzada —entendida como una táctica, un brazo de comunicación más de la campaña— se desprendía de la estrategia general de comunicación y se orquestó desde la Coordinación de Internet y Redes Sociales, después de haber descubierto qué les interesaba a los usuarios de la red y cuáles eran sus códigos y sus narrativas. Los objetivos fueron los siguientes: comunicar un mensaje, involucrar a los ciudadanos, generar opinión y llamar a la participación para ir a votar el día de la jornada electoral. Todo lo anterior, con la premisa de que el *e-center* de la campaña debía conocer, ante todo, la opinión de los electores, así como poner en el centro de la comunicación a los ciudadanos, más que al candidato.

De los resultados que se lograron con las distintas herramientas de ese centro de comunicación *on line*, podemos destacar el hecho de haber puesto de moda al candidato y a su campaña; haber articulado un movimiento que pasó de lo virtual a la calle, mediante el registro de simpatizantes, y haber logrado que los diferentes canales de la red se convirtieran en el rostro del candidato más cercano a los jóvenes.

Como ramas tácticas de la comunicación en internet se eligieron causas (mujeres, jóvenes, medio ambiente, entre otras); *blogs* (el del candidato y los de terceros aliados); páginas web (la del candidato y la del partido); Facebook (el perfil del candidato, *fan page*, el perfil personal de la esposa del candidato, y terceros sumándose al proyecto: "PP Amigos", "Mujeres con Calzada", "Jóvenes con Calzada", "Panistas con Calzada", entre otros); canal de videos en YouTube (el arranque de campaña, un diario de la misma y la réplica de los *spots*

de ATL); envío de correos directos —o *e-mailing*—, de postales virtuales, así como de distintas piezas de comunicación, focalizadas en grupos específicos de electores (mujeres, universitarios, priistas, etcétera), y un canal de audio para reproducir *podcasts* con los mensajes del candidato.

La importancia que tuvo el *e-center* en la campaña de Pepe Calzada se refleja con indicadores de tráfico y participación. Al inicio de la campaña se contaba con 615 registros y 4 600 visitas en la página oficial; al terminar la misma, había 2700 registros y 29000 visitas; el 15 de abril se contaba con 2 000 amigos en Facebook, y para el 7 de julio, dos días después de la elección, éstos habían aumentado a 22 000, a los que se les podría sumar 8 000 registros en los perfiles de aliados o de terceros de la campaña ("PP Amigos", "Mujeres con Calzada", etcétera). En Twitter —que apenas iniciaba como un sitio de *microblogging* para discutir, entre otras cosas, lo público—, Calzada tenía 120 seguidores el 29 de mayo, los cuales terminaron siendo 228 al final de la contienda; el *blog* personal del candidato tenía, el 15 de abril, una publicación y 230 visitas, y para el 7 de julio había 66 publicaciones, 19 000 visitas y 320 comentarios; en la parte del *selfcast* se subieron 126 videos que sumaron 29 000 vistas totales, así como 35 *podcasts* que se reprodujeron más de 1700 veces.

No tenemos elementos para afirmar que la cifras que arrojan los datos anteriores, que pueden oscilar entre 20 000 y 29 000 interacciones que se dieron en la red, representen votos para Calzada; sin embargo, en un contexto de elecciones cada vez más reñidas en la región, no podemos seguir obviando la importancia de los segmentos electorales menores a los dos dígitos: la diferencia de 36 000 votos porcentualmente representa un dígito entre el primer y el segundo lugar. Estamos seguros de que una parte de esa diferencia se gestó mediante una campaña que en internet atrajo la atención, por lo menos, de un número de usuarios que en el tráfico de visitas y registros de la campaña podría representar de 3 a 4% de la votación final.

Pero el impacto de esta campaña no sólo se refleja ahí. La huella en la parte de comunicación también se puede rastrear en ciertas acciones que trascendieron lo virtual y llegaron a la calles; entre otras, se lanzó como *e-card* quizá la pieza más emblemática y audaz de la campaña: una imagen del candidato corriendo, en *shorts*, empapado en sudor, con sus audífonos y con un posicionamiento de la marca "Pepe Calzada", pero sólo con un pequeño logo del PRI, con la leyenda: "Todo es posible, vota con fuerza".

Una de las grandes virtudes de internet es que permite hacer un seguimiento diario y, por lo tanto, una evaluación *on line* de la comunicación de la campaña; la reacción en redes nos permitió sugerir que esa pieza podía pasar del formato digital a otras aplicaciones, como inserciones en prensa, *stickers*, camisetas y, por último, subirla a espectaculares (*billboards),* posicionando una imagen de un candidato diferente, joven y con códigos visuales más cercanos a la publicidad comercial que se usa en los deportes que a los tradicionales formatos políticos.

Si bien el éxito de la campaña no hubiera sido posible sin un contexto económico adverso para la continuidad del proyecto vigente, sin las fracturas que se dieron en el interior del PAN y sin la campaña negativa que en todo el país lanzó Acción Nacional y hartó a los electores; sin embargo, el papel de internet en los datos registrados por la campaña, pero también en la actividad en redes sociales monitoreada por otras instituciones —como la Universidad Iberoamericana—, es un factor que no puede dejar de ser tomado en cuenta en cualquier elección que se celebre después del cambio de paradigmas impulsado por Obama, y que tiene repercusiones en el uso de la comunicación política a partir de las nuevas tecnologías de la información, cuyos casos más famosos son las revueltas en Medio Oriente y la salida a la calle de los llamados “Indignados”.

读累了记得休息一会哦~

公众号：古德猫宁李

- 电子书搜索下载
- 书单分享
- 书友学习交流

网站：沉金书屋 https://www.chenjin5.com

- 电子书搜索下载
- 电子书打包资源分享
- 学习资源分享

VII

Las campañas de ataque

DEFINICIÓN Y REGLAS DEL JUEGO

Sin lugar a dudas, la guerra psicológica se ha ganado dignamente un lugar entre nuestro arsenal militar.

DWIGHT D. EISENHOWER

Las campañas son el combate directo e indirecto por conquistar las emociones y la psique de los electores. Las contiendas entre candidatos tienen que ver más con las sensaciones que con las tesis políticas. Más con las impresiones y lo memorable que con las plataformas. Más con el ritmo y los sonidos, que con el contenido y la disertación.

No negamos que la materia formal de la política y, por ende, de las campañas políticas, sean los asuntos de la *polis,* en el sentido aristotélico más amplio: las leyes y su ejecución, la administración de lo que es común a todos y la justicia. Pero si bien esas son las materias sobre las que versan los contenidos de las campañas, son las emociones las que rigen la forma de comunicación a través de las que se transmiten esos temas.

Las campañas políticas modernas no buscan conquistar la razón de las personas, sino sus emociones. Tienen por objeto atrapar el corazón de la gente, no su conocimiento. Son emocionantes porque son emocionales y eso es lo que las hace únicas. Se tratan de cómo lograr impactos recordables y de cómo conseguir que éstos se vuelvan memorables.

Todas las herramientas de comunicación de una campaña tienen como objetivo la forma más que el fondo. La publicidad, los grandes mítines, los *jinggles* y la propaganda de calle tienen que ver con la posibilidad de atrapar al elector a partir de imágenes y colores, por medio de *soundbytes* y tonos de canciones, a través de *slogans* o mensajes clave, por medio de frases fuertes o ritmos de tambores.

Las campañas también buscan reacciones del elector. Frente a la presentación de piezas, o a través de tácticas de mercadotecnia política, pretenden generar estados de ánimo que muevan a los

ciudadanos a favor o en contra de las opciones que están en la contienda, ya sea a través de la indignación, la esperanza, el rechazo o la alegría. Las grandes concentraciones masivas, la toma de plazas públicas y calles generan, además, el efecto de hacer que los simpatizantes de un candidato o de un partido se sientan parte de un colectivo más amplio.

Si bien toda campaña debe estar diseñada para atrapar las emociones positivas de las personas, también es cierto que cada vez hay más herramientas de campaña diseñadas para atacar la psique de sus adversarios.

Desde hace poco más de 10 años, las campañas negativas, negras, de denuncia y ataque han ganado terreno en el arsenal de herramientas utilizadas en las contiendas. Todas estas tácticas tienen por objetivo atacar la psique de los candidatos y los equipos de campaña contrarios, generar emociones negativas de los electores en contra de las otras campañas y, lo más importante, buscar que los contrincantes se salgan de su estrategia.

Al utilizar estas armas atacan, de manera indirecta, la estrategia de sus adversarios. Al eliminar a sus contrincantes de su estrategia, están haciendo que pasen a la defensiva y que no se dediquen a comunicar su mensaje.

En la instrumentación de esta forma de hacer campañas convergen muchas piezas y herramientas. Es recurrente el uso de rumores, sembrados en espacios públicos: conversaciones de café, filtraciones a los medios de comunicación, pláticas en el transporte público, *push polls* a través de *call centers*, mensajes de SMS en celulares. Los ataques a zonas específicas se realizan a partir de volantes, *grafittis* y pintas de bardas. Pero también se utilizan piezas publicitarias de televisión o radio abierto, en las que se aprovechan las contradicciones de los candidatos opositores y se utilizan sus propias frases e imágenes; se exponen los errores que un candidato cometió en su pasado o se producen denuncias firmadas por organizaciones civiles o empresariales que cuestionan directamente a un candidato o sus tesis o a las organizaciones que los apoyan; por último, se encuentran todas las piezas de medios electrónicos alternativos como internet, en las que se abren *blogs,* se elaboran animaciones en Flash o en Power Point que se envían a listas de correo o se suben piezas de ataque a espacios como YouTube y otros similares.

El efecto de estas campañas es uno de los temas de discusión más importantes en los foros sobre la profesión electoral. Hay quienes

abogamos por su utilización, siempre y cuando su ejercicio se ciña a los estándares del periodismo democrático y de investigación, en el entendido de que los electores tienen el derecho de contar con la mayor información posible sobre quién es la persona por la que van a votar. Otras corrientes están a favor de prohibir este tipo de campaña y sancionar a los responsables de su ejecución. En el terreno de la efectividad de estas herramientas, la discusión también está abierta, pues se encuentran desde los que afirman que no sirven para que un candidato gane o, incluso, que son francamente contrarias a las intenciones de voto del candidato que está detrás del equipo que las promueve, hasta quienes, como nosotros, creemos que no sólo es un derecho público, sino que en muchas ocasiones son un medio invaluable para definir una elección, ya que lo que hace la publicidad institucional es presentar atributos y propuestas positivas del candidato mientras que las campañas de denuncia sirven para acrecentar los atributos negativos creíbles y relevantes de otro contendiente, y, sobre todo, para que los electores voten de manera informada.

La discusión sigue…

PUNTOS CLAVE

- Las campañas políticas modernas no buscan conquistar la razón de las personas, sino sus emociones. Tienen por objeto atrapar el corazón de la gente, no su conocimiento.
- Las campañas y las tácticas de ataque tienen por objetivo afectar la psique de los candidatos y los equipos de campaña contrarios, generar emociones negativas de los electores en contra de las otras campañas y, lo más importante, buscar que los contrincantes se salgan de su estrategia.
- Al utilizar estas armas, de manera indirecta están atacando la estrategia de sus adversarios. Al sacar a sus contrincantes de su estrategia, están haciendo que pasen a la defensiva y que no se dediquen a comunicar su mensaje.
- Existen dos tipos de campañas de ataque: las que calumnian abiertamente y las que se valen de la libertad de expresión para ejercer una denuncia. Las primeras deben ser castigadas de acuerdo con la ley vigente. Las segundas deben ceñirse a los criterios técnicos del periodismo democrático.

EL TEMPERAMENTO DEL ADVERSARIO

Éstas son las claves de la victoria para el estratega:

si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle; si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo.

SUN TZU

Los candidatos son, antes que nada, seres humanos con fobias y filias, con debilidades y fortalezas que pueden afectar o potenciar su desempeño público. Como consultores, no basta con hacer un análisis FORD de nuestro candidato. También es necesario realizar el diagnóstico de las fortalezas y las debilidades de nuestros adversarios para aprovecharlos durante la contienda. En este análisis es de suma importancia comprender las debilidades psicológicas y temperamentales de los otros y elegir los momentos clave para explotarlas. Todo líder que se precie de serlo tiene algo de arrogancia, la gran mayoría sufre de inseguridades y muchos son extremadamente irascibles. Estas debilidades pueden convertirse en fortalezas en un momento dado. Un temperamento colérico bien encauzado podría ser vendido al electorado como una cualidad de determinación para resolver los problemas. La arrogancia, si se combina con experiencia y conocimiento, como atributo, puede dar al elector la certidumbre de que un candidato “sabe lo que está haciendo”.

Las inseguridades personales pueden abarcar una amplia cantidad de categorías, desde lo emocional hasta lo físico; por lo mismo, es más difícil hacer una apreciación general de cómo convertirlas en fortalezas. Para los estrategas y los consultores no sólo es importante evitar que los adversarios logren el *spin*, sino además deben explotar permanentemente los puntos que los hagan perder el control.

Los equipos de logística no sólo tienen que garantizar la seguridad física de un candidato en todo momento, sino también la seguridad de su imagen. En los eventos, por ejemplo, no sólo se debe controlar el acceso de los simpatizantes hasta el sitio en el que está el candidato, sino también el lugar y los tiempos en los que se pueden ubicar las cámaras de televisión y los registros de audio de las radiodifusoras. En este sentido, las mejores oportunidades que tenemos para explotar las debilidades de un candidato son los eventos en los que no se tiene control o se tiene un control compartido de la situación.

El mejor ejemplo de este tipo de eventos son los debates.

En la preparación de un debate siempre debemos tener en cuenta que los candidatos no cuentan con la protección de sus equipos logísticos. Están solos, uno a uno, en contra de sus oponentes o de una audiencia. Ésas son las mejores oportunidades para atacar las debilidades

temperamentales de nuestros adversarios, ya que su capacidad de respuesta ante una sorpresa es mínima y sus reacciones serán, la mayoría de las veces, naturales y espontáneas. Los ataques durante un debate deben ser contundentes y sorpresivos. Si no reúnen estos dos requisitos, es mejor guardarlos para otras ocasiones.

En un debate también se pueden aprovechar las inseguridades de un adversario, haciéndole llegar información falsa sobre nuestra estrategia de ataque.

El ataque psicológico no necesariamente se tiene que presentar al aire; también se pueden y se deben utilizar los recursos de espionaje y contraespionaje para exaltar los miedos de nuestro adversario y provocar el error. Este tipo de acciones se pueden llevar a cabo en cualquier tipo de evento público. No sólo se deben utilizar en el debate, aunque estos eventos son, como lo hemos mencionado antes, las oportunidades más adecuadas para hacerlo.

La ira y la arrogancia de un candidato también pueden ser explotadas a través de medios alternativos como internet, con piezas informales enviadas a través de correos electrónicos en las que se caricaturicen sus defectos. Con ello aspiramos a provocar reacciones erráticas y desmedidas de su parte. Muchos han caído en la trampa de llevar una pieza enviada por correo electrónico a cien o mil correos a los medios masivos para denunciar campañas de ataque. Este tipo de reacciones sólo generan mayor demanda para ese mensaje, ya que despiertan la curiosidad de los electores que están ávidos de adquirir piezas divertidas y diferentes sobre la contienda que se está llevando a cabo.

PUNTOS CLAVE

- Las debilidades temperamentales de un candidato son las más difíciles de controlar. En caso de que nuestro candidato cuente con alguna de dichas debilidades, hay que preparar un *spin* adecuado para convertirlas en fortalezas.
- Hay que aprovechar y acentuar las debilidades temperamentales de nuestros adversarios para evitar que ellos logren convertirlas en fortalezas.
- Las mejores oportunidades para atacar las debilidades temperamentales de un opositor se presentan cuando éste se encuentra al descubierto en eventos públicos y en los debates.
- Existen otros medios, como internet o *flyers* distribuidos en localidades controladas, destinados a llegar a los ojos de nuestros opositores para provocarles distracción.

FRENTES VULNERABLES

Estas son las claves de la victoria para el estratega:
si las tropas enemigas se hallan bien preparadas
tras una reorganización, intenta desordenarlas; si están
unidas, siembra la disensión entre sus filas.

SUN TZU

En otras palabras: divide y vencerás. Si bien el candidato siempre es el vehículo privilegiado de comunicación de una campaña, la organización de militantes y simpatizantes, así como los equipos políticos, técnicos y profesionales de la campaña, también desempeñan un papel importante, ya que le dan respaldo y legitimidad popular a las aspiraciones de un candidato.

En los equipos cercanos de un candidato se debe buscar una total confianza. En los primeros círculos de una campaña es donde se toman las decisiones más importantes y donde se cuentan los secretos más íntimos. Ahí se conocen las debilidades y los riesgos más peligrosos de una candidatura. Ahí, también, la lealtad, como valor, puede ser incluso más importante que la capacidad para desempeñar una labor. Por nuestra parte, tenemos que asegurar que existan los mecanismos necesarios para garantizar al candidato la confiabilidad plena en sus equipos más próximos.

En el equipo del adversario tenemos que buscar los puntos débiles para generar dudas sobre la confiabilidad de la gente que lo rodea. Lo anterior se puede lograr a través de la especulación, investigando los perfiles de cada uno de sus colaboradores y sus nexos fuera del equipo de campaña, para hilvanar historias posibles que se pueden hacer llegar a través de diversos medios a los oídos del candidato o de los propios miembros del equipo. Esto no es tan difícil, sobre todo si tomamos en cuenta que normalmente en el seno de los mismos equipos hay rivalidades y agendas diferentes que trabajan coyunturalmente por un objetivo común. Hay que buscar y potenciar estas rivalidades para distraer su atención de lo que realmente es importante: ganar la elección.

El objetivo de ataque en contra de las organizaciones de simpatizantes y militantes no es propiamente sembrar desconfianza. Con ellos debemos intentar generar la percepción de que el proyecto no avanza, desmotivando de ese modo su participación y su militancia activas. Eso se puede realizar a través de tácticas dirigidas *(e-mailing*, difusión de abandono de líderes o cambios de bando, etcétera), o bien como

parte del discurso de la campaña en medios de comunicación, difundiendo constantemente números sobre preferencias electorales que no favorezcan a nuestro adversario.

PUNTOS CLAVE

- Uno de los principales propósitos de atacar a nuestros adversarios es sembrar dudas sobre la viabilidad del proyecto entre sus filas.
- Los miembros de un equipo de campaña suelen ser más vulnerables en términos de imagen que el propio candidato. Atacarlos a ellos significa atacar al adversario.

ELIMINAR AL ADVERSARIO

Según mis cálculos, el ejército de Yueh es muy grande.

¿Cómo se podrá conseguir la victoria?

Por eso se ha dicho: “La victoria puede usurparse”.

Aunque el enemigo sea numeroso, se puede evitar que luche.

SUN TZU

Hay que tomar con mucha cautela la recomendación que hace Sun Tzu. Usurpar una victoria, sí, pero con legitimidad y con inteligencia.

Hay tres formas para evitar que un enemigo luche: haciéndole pelear en un campo de batalla alterno; bloqueando el acceso a recursos (humanos, materiales y financieros) para luchar, y aniquilándolo por medio de las reglas establecidas en el juego electoral. Esta última es un arma de doble filo y recurrir a ella puede resultar contraproducente.

Por ejemplo, una estrategia común entre los panistas en México ha sido intentar descalificar por la vía legal a su adversario más fuerte para quedarse en un round de sombra contra un adversario cómodo. En dos casos, el PAN fracasó en su intento por descalificar a sus oponentes. Estamos hablando aquí de Andrés Manuel López Obrador, del PRD, para la presidencia de la República, en 2006, y de Carlos Hank Rhon, del PRI, para la gubernatura de Baja California, en 2007.

El caso de Andrés Manuel llegó incluso a medios internacionales. Como jefe de gobierno de la Ciudad de México, desacató la orden de

un juez federal de detener una obra pública (una práctica que por cierto es muy común y pocas veces ha sido llevada hasta sus últimas consecuencias). En términos estrictamente legales, existían los elementos para retirar el fuero del que gozaba como jefe de gobierno y enjuiciarlo. Con ello, López Obrador hubiera quedado impedido por ley para aspirar a la presidencia. El propio presidente de entonces, Vicente Fox, encabezó los esfuerzos para promover un juicio político en contra del gobernante del Distrito Federal y falló por motivos estrictamente políticos. La respuesta del perredista fue completamente estratégica: se posicionó como víctima del sistema político y reforzó la polarización entre opresores-oprimidos que lo había llevado a la posición de puntero en la contienda. El proceso legal en contra de López Obrador fue bien aprovechado por éste para ocupar espacios en medios y continuar enviando su mensaje al electorado.

Cuando se elija este camino, tenemos que estar seguros de dos cosas: primero, que la descalificación es inminente, y segundo, que los motivos de la descalificación serán aceptados por la mayor parte del electorado. Se podría descalificar a un adversario por corrupción, por robo, por homicidio, por cuestiones que afecten su credibilidad y, sobre todo, su liderazgo; jamás por razones administrativas difíciles de comunicar al electorado. En estos casos, la estrategia y los objetivos legales deben supeditarse a los objetivos de la estrategia de comunicación. Siempre se puede correr un riesgo calculado de perder en los juzgados para ganar en el corazón y en la mente de los electores. Así fue como López Obrador consolidó su credibilidad en 2005 (un año demasiado pronto para lo que realmente necesitaba). Con el proceso de “desafuero” para intentar impedirle que participara por la vía legal en la contienda, sus adversarios sólo impulsaron su crecimiento, lo cual le permitió consolidarse como el referente de la contienda de 2006.

En cuanto al asunto de bloquear el acceso a recursos para evitar que un enemigo luche, se pueden elegir varios caminos. El primer paso de cualquier aspirante es conseguir recursos y armar un equipo de campaña competitivo. Nos ha tocado atestiguar en algunas elecciones cómo los gobiernos desalientan informalmente la fuga de sus cuadros con candidatos que no son afines a su ideología, a sus principios o a su proyecto político. Estas acciones no pueden ser vistas como ejes de trabajo, ya que al final del día la convicción individual puede llegar a ser mucho más fuerte que cualquier incentivo. Sin embargo, puede ser muy útil realizarlas, ya que nos ayudan a retardar los procesos organizacionales de nuestros adversarios.

También existen vías institucionales para lograr estos fines; por

ejemplo, la regulación sobre la participación de funcionarios públicos en actividades de partido, o los límites para la recepción de donativos de individuos o instituciones, así como los topes de gasto en campañas. Parte de la labor de los equipos de inteligencia de las campañas es monitorear el origen y la utilización de los recursos de nuestros adversarios, ya que, dependiendo de la regulación vigente, éstos podrían estar tomando ventaja de las lagunas legales o de la falta de vigilancia por parte de las autoridades. Mantener este tipo de actividades durante toda una campaña puede ser muy costoso, pero también es muy importante, no sólo para tratar de cerrar la llave y bloquear a los posibles donantes, sino también porque comúnmente en estas áreas los equipos de campaña son muy descuidados y pueden cometer errores que debemos aprovechar para sacarlos de su estrategia.

Finalmente, la otra táctica para evitar que un enemigo luche es colocar distractores que lo obliguen a alejar recursos de su objetivo primordial. Con ello, su estrategia perderá foco y su narrativa perderá rumbo. Esto se puede lograr de dos maneras distintas. Primero, difundiendo información sobre las prácticas negativas de nuestro adversario y de sus aliados, de tal modo que se vea obligado a comportarse permanentemente a la defensiva. Y segundo, haciéndole hablar de temas controversiales en los que se haya mostrado ambiguo y poco consistente. Muchos candidatos, por ejemplo, evitan hablar de temas como el aborto, la sexualidad, la legalización de las drogas y la salud reproductiva en general, porque sus creencias personales no son consistentes con su oferta programática ni con las exigencias de los electores, o bien, porque se trata de temas tipo perder-perder. Cuando se ven obligados a contestar sobre estos asuntos, vacilan, muestran debilidad y, sobre todo, pierden la oportunidad de seguir avanzando en su propio terreno, viéndose obligados a retroceder en un área poco propicia para sus fortalezas.

PUNTOS CLAVE

- Hay tres formas para evitar que un enemigo luche: haciéndolo pelear en un campo de batalla alterno, bloqueando el acceso a recursos (humanos, materiales y financieros) para luchar, y aniquilándolo por medio de las reglas establecidas en el juego electoral.
- Para llevar a nuestro adversario a un campo de batalla alterno es necesario colocar distractores que lo obliguen a desviar recursos de su objetivo primordial. Hay que llevarlo a luchar a donde no es rentable para él.

- Para minimizar el acceso a recursos, hay que construir la imagen de un candidato perdedor y contrastarla con la nuestra, la de un proyecto ganador. Con ello, los cuadros talentosos, así como los donantes, tendrán sus dudas al decidir si lo apoyan o no.
- Para eliminar a un contrincante por la vía legal hay que asegurarnos de que las razones de su eliminación pesen más que las causas de su candidatura. De lo contrario, estaremos convirtiéndolo en mártir.

EL CONTRAPOSICIONAMIENTO

La guerra relámpago *(blitzkrieg)* es el arte de concentrar
su potencial en un punto, forzando la ruptura…

ERWIN ROMMEL

Una de las tareas más importantes de un buen cuarto de guerra consiste en concentrar todos los ataques en un punto. La idea no es que todos los ataques conlleven a la construcción de un posicionamiento diferente del adversario todos los días. Por el contrario, se trata de edificar, de cara a los electores, a partir de un concepto rector, un posicionamiento claro y adverso al oponente.

La investigación de opinión pública es la materia prima del diseño táctico de los ataques. De ella se extraen los conceptos más relevantes y aquellos que tienen mayor impacto en los electores: los negativos de un candidato opositor. Pero para que los negativos sean importantes en términos de la elección, deben ser creíbles por parte de la opinión pública y, en menor medida, por parte de la opinión publicada. No sirve de nada un ataque en contra de un candidato que esté sustentado sólo en prejuicios morales o éticos, si éstos no son un tema de la elección, si no son creíbles por los electores y si no son comprobables y ciertos.

La investigación nos ofrece una serie de temas que perfilan qué es lo que a un elector no le gusta que represente un candidato. Con esa información, el cuarto de guerra deberá analizar el contexto y las implicaciones estratégicas para evaluar qué se hará con ella.

Es importante aclarar que para que una campaña negativa tenga efectos duraderos, y no sólo una suerte de juegos de artificio en el electorado, es necesario que sea una campaña de denuncia y no una de guerra sucia. La diferencia entre ambas estriba en que la primera se rige bajo los criterios del periodismo de investigación: realiza estudios,

confronta fuentes, valida la información que obtiene; en cambio, la segunda sólo utiliza rumores y falsas acusaciones.

Estamos convencidos de que los electores tienen derecho a conocer información pública, sustentada, sobre los candidatos, sus partidos y sus plataformas políticas, la cual les permita elegir libremente en una contienda. Nos mueve la convicción ya planteada por Hannah Arendt de que, en un régimen democrático, lo público es común a todos y, por lo tanto, de su interés, y que los ciudadanos tienen el derecho de conocer todos los aspectos de sus candidatos, no sólo los positivos, siempre y cuando lo privado —partiendo de una separación un tanto forzada tratándose de personas que se desenvuelven en la arena pública— se mantenga en esa esfera.

El cuarto de guerra deberá poder juntar los aspectos negativos de los adversarios para construir un perfil que los englobe y dirigir todos los ataques al fortalecimiento del trazo que se quiere sugerir. Si el posicionamiento negativo que se quiere es el de un "pato", hay que convencer —para lo cual es indispensable que la información que se utilice esté sustentada—, poco a poco, de que tiene alas… como los patos; que es plantígrado… como los patos; que tiene pico… como los patos… hasta que el elector llegue a la conclusión, después de sumar todos los atributos enunciados, de que ese candidato es ¡un pato! y que no hay que votar por un pato.

Si la campaña de denuncia está bien sustentada y provee a los electores de información creíble, relevante y documentada, seguramente el candidato a quien van dirigidos los ataques dedicará un tiempo valioso de sus energías cotidianas a defenderse y a tratar de desmentir esas denuncias. Si, por el contrario, la campaña sólo está basada en una guerra sucia, en "supuestas" cartas olvidadas en el transporte público que dicen que tal o cual candidato es gay, lo más seguro es que el ataque no sirva de nada y el candidato objeto del mismo pueda seguir manejado el tiempo de su agenda en los términos más convenientes para él.

PUNTOS CLAVE

- La construcción del posicionamiento negativo de nuestros adversarios, al igual que la construcción del posicionamiento estratégico de nuestro candidato, requiere persistencia, consistencia y congruencia.
- Entendemos la persistencia como la repetición estratégica de un mensaje o de una serie de mensajes que construyen un mismo

posicionamiento.

- La consistencia incrementa el nivel de credibilidad de nuestros mensajes. A mayor información, mayor solidez en nuestros argumentos para construir un posicionamiento.
- La congruencia tiene que ver con la relación que existe entre las percepciones creadas por nuestros mensajes, las percepciones preexistentes en nuestras audiencias y la realidad palpable y documentable.
- Mentir al electorado siempre es contraproducente.

CASO MOREIRA: LA CAMPAÑA SUCIA QUE NO FUNCIONÓ

Recordamos una pregunta que hizo Ana Vázquez Colmenares: "Amigos, una preguntita: ¿por qué no le ponemos Rubén? Pregunto porque quiero entender, no porque cuestione su trabajo". El peso del apellido Moreira en la identidad gráfica de Rubén era ligeramente mayor que el de su nombre. En general, la campaña se trató de eso, de darle poco a poco su lugar al Rubén, dejando atrás el Moreira.

Contexto

A principios de 2011, cuando Rubén preparaba su campaña, los números de Humberto Moreira, el gobernador, su hermano menor, eran aplastantes. Se trataba del jefe del Ejecutivo estatal mejor evaluado de todo el país, con uno de los PRI más eficientes para los temas de movilización y promoción del voto. Al igual que en otras entidades, había mucha inversión en publicidad y en programas sociales, pero sobre todo había resultados palpables para la gente: Coahuila era entonces el estado menos violento de la frontera norte; era el segundo lugar nacional en alfabetización y el primer lugar en recuperación de empleo; tenía un programa de obra pública impresionante; la cobertura de sus servicios de salud y educación llegaba prácticamente a cien por ciento de la población.

En México está mal visto que dos miembros de la misma familia busquen una carrera política. No es ilegal; sólo es un asunto de moral pública. Al igual que la reelección, es uno de esos mitos que heredamos del viejo régimen para garantizar la rotación de quienes ostentaban el poder. Hoy, que los votos cuentan en las urnas y que los ciudadanos son los que en última instancia tienen el poder de decidir quién es su gobernante, este tipo de arreglos metainstitucionales sólo le restan competitividad al sistema político. Y no lo decimos exclusivamente por Rubén Moreira; vale para todas las familias que se dedican a la política. Hay muchos argumentos, tanto a favor como en contra, de este tipo de asuntos. Al final del día, son los electores los

que tienen la última palabra. Son los electores los que deciden si es o no inmoral.

—No nos necesitas, Rubén —le dijimos el día que lo conocimos—. Tienes al mejor PRI de México; son eficientes, están comprometidos, han borrado al PAN del estado, —su respuesta nos sorprendió:

—Coahuila no compite con Nuevo León; nosotros competimos con Texas. Pasamos seis años combatiendo la pobreza y construyendo puentes, escuelas y hospitales; ahora necesito que las personas llenen esos puentes, vayan a estudiar a las escuelas y se puedan curar en esos hospitales. Si no, de nada sirve. Coahuila ya pasó de ser un estado pobre a ser un estado de clase media. Antes la gente se moría de desnutrición; hoy se muere de diabetes —continuó—. Vamos a hacer un gobierno mucho más democrático; en Coahuila vamos a abordar temas que en muchos otros lados son muy incómodos. Yo no los necesito para ganar. Los necesito para legitimar mi programa de gobierno en las urnas.

La intención de voto

Humberto Moreira pidió licencia como gobernador del estado para ocupar el cargo de presidente nacional del PRI, días antes de que el partido estatal nombrara a Rubén Moreira como candidato a gobernador. Fue, como muchos procesos priistas, completamente opaco, con reglas perfectamente acomodadas para evitar cualquier riesgo. A diferencia de otros que nos ha tocado observar, el candidato que eligió el PRI SÍ era el mejor posicionado. En nuestra lectura, éste era un elemento clave. Estábamos rompiendo con una de las reglas no escritas más arraigadas en el viejo priismo; no podíamos conceder a nuestros opositores internos un solo argumento que pudiera echar para atrás la decisión. Afortunadamente para Rubén, el argumento de la rentabilidad electoral seguía siendo el de mayor interés para las cúpulas en su partido.

Moreira (Humberto) tenía el conocimiento más alto y la mejor aprobación; después se ubicaba el presidente Felipe Calderón; el tercer personaje con mayor nivel de conocimiento y buena opinión era precisamente Rubén Moreira Valdés. En todas las encuestas, tanto las públicas como las estratégicas, se podía adivinar un triunfo contundente del PRI. La intención de voto por Rubén era de casi 60%; la intención de voto por el candidato del PAN, Guillermo Anaya, estaba por debajo de 20%. La mayoría de los electores se identificaba claramente con el PRI. El PAN había dilapidado su capital político en la región de La Laguna, donde alguna vez fue primera fuerza. La

participación ciudadana se antojaba a la baja.

La hermandad de Rubén con el gobernador anterior era un asunto que sólo le preocupaba a la clase política. Los encuestados opinaban diferente: veían con buenos ojos que el PRI postulara al hermano de su gobernador, aunque también había un grupo de ciudadanos, la mayoría de ellos filopanistas, y algunos priistas, que tenían sentimientos negativos hacia el asunto. En su conjunto, quienes desaprobaban el caso no sumaban más de 30%, mientras que quienes lo veían con buenos ojos alcanzaban prácticamente 50%. Para nosotros no era tema relevante; incluso en el balance de fortalezas y oportunidades era un atributo positivo: una razón de ser de la composición del voto por el candidato del PRI.

El escenario preelectoral lo intuimos como el de una reelección. La mayoría de los electores hubiera votado por Humberto Moreira de haber tenido la oportunidad. Lo más parecido a Humberto a lo que podían acceder los electores en las boletas era su hermano. El proyecto de Rubén sí buscaba mantener el mismo rumbo de gobierno en materia de programas sociales e infraestructura, con una serie de ajustes y acentos en la forma en la que se manejaba la política social, e incorporando nuevas medidas para el desarrollo económico y, sobre todo, en términos del régimen político. "En México hubo alternancia sin transición —decía—. En Coahuila vamos a tener transición sin alternancia." Su plan de gobierno —uno de los más completos que hemos visto para un candidato a gobernador— incluía, entre otras medidas, una reforma política estatal cuyo resultado sería la semiparlamentarización del estado.

Plebiscito: Moreira sí o no

Frente a este contexto, tomando en cuenta el ánimo de continuidad de los electores, definimos como concepto rector de comunicación el *slogan:* "Continuidad Plus". La comunicación en la campaña se trataría de una sola cosa: convocar a los ciudadanos a dar el siguiente paso en la historia de Coahuila, cosechando lo que se había sembrado durante los años anteriores. Así fue como Pico Covarrubias, uno de los más brillantes publicistas políticos, propuso el lema "Más Moreira, mejor Coahuila".

La campaña de enfrente decidió, creemos que por sentido común, hacer de la frase "Di no al hermano" el eje central de su campaña. Desde nuestra óptica, fue una decisión mal calculada, porque si bien ayudaba a garantizar la participación de todos los antimoreiristas (tanto panistas como algunos priistas), no se trataba de un grito de

guerra atractivo para la mayor parte de los electores independientes. Por el contrario, hacer de la campaña un referéndum al moreirismo, como lo hizo el PAN, en todo caso nos beneficiaba, ya que, como sucedió, se polarizaron las posiciones y la mayoría de los electores tomó partido por la marca que mejor representaba la continuidad del *statu quo*.

Nuestra postura técnica en materia de campañas negativas es muy clara: si no dicen cosas ciertas (o por lo menos creíbles) que sean relevantes para los electores, y no vienen acompañadas de propuestas concretas para resolver lo que se está denunciando, no funcionan. Ése fue el caso en Coahuila. Que Rubén era hermano de Humberto era algo que, primero, ya todos sabían; segundo, la mayoría lo veía con buenos ojos, y tercero, la campaña en contra no comunicaba ni cómo ni cuándo ni por qué salía ganando el elector en el acto de rechazar a Rubén. Es más, ni siquiera lograba comunicar por qué eso estaba mal.

Contener la furia en el interior del equipo de campaña frente a los ataques del adversario no fue cosa fácil. Después de varias semanas de dichos en contra de Rubén y de su familia en los medios tanto formales como informales, las ganas del candidato de enfrentar tanto a Anaya como al presidente Calderón crecían como espuma. Pero los coahuilenses no querían violencia. El pleito entre partidos era un asunto entre partidos; eran pocas las personas comunes y corrientes que se definían en blanco y negro a favor de uno y en contra de otro. El presidente Calderón y el PAN también tenían un buen nivel de aprobación, y lo que menos quería la gente era un pleito entre sus líderes. Los ciudadanos querían soluciones. Pelear con el PAN, según los estudios cualitativos de Felipe Quintos y Matías Gálvez, de la empresa Votia, sólo alejaba a los electores de las urnas y no les provocaba ánimo para votar por el candidato del PRI. Con esa información en la mano, habiendo convencido al equipo de campaña de no responder a los ataques del PAN. la campaña siguió su camino.

Para cerrar

Rubén se dedicó a lo suyo: proponer y organizar al PRI; mientras que Guillermo Anaya se dedicó a golpetear. Conforme avanzaban las cosas veíamos que las encuestas no presentaban cambios relevantes. A tres semanas de que cerrara la elección, nos preguntamos cómo quedaría el tema de la participación ciudadana, lo cual era relevante, porque de acuerdo con nuestros cálculos, para legitimar su programa de gobierno verdaderamente, Rubén necesitaba no sólo del triunfo en las urnas con los priistas, sino también del triunfo moral de haber sacado a votar a los electores independientes a favor del PRI.

El caso estaba así: la mayor votación histórica por un priista la tenía Humberto Moreira, con 470 000 votos. La mayor votación histórica por un panista la ostentaba Vicente Fox, con 420000 votos. La máxima participación ciudadana en una elección para gobernador era de 56% desde que hay democracia. Había que romper con dos paradigmas; primero, el mito de la consanguinidad, que ya hemos comentado, y segundo, mostrar que el PRI SÍ puede ganar elecciones con un alto porcentaje de participación ciudadana.

De acuerdo con la última proyección de Rodrigo Galván de las Heras, de la empresa Demotecnia, tres semanas antes de la votación el PRI. en el peor escenario, tenía un piso de aproximadamente 520 000 votos, mientras que el PAN podía alcanzar un techo hasta de 500 000 votos. También había un grupo de aproximadamente 200 000 ciudadanos que aún no había decidido y que se inclinaba de manera preferente por el PRI, o bien quería ejercer un voto de castigo contra el PAN. sobre todo en la región de La Laguna, precisamente de donde había sido alcalde Guillermo Anaya.

El voto panista o filopanista (hasta 500 000 votos según la lectura de Galván; cerca de 35% de acuerdo con las proyecciones de la encuesta de Consulta Mytofsky) se componía, principalmente, de simpatizantes históricos del partido (20%), de antipriistas, de algunos electores independientes (10%) que querían ejercer un voto de castigo en contra del PRI y, en un porcentaje menor, pero para estos fines altamente significativo (5%), de ¡priistas! Por su parte, el voto de Rubén (60%) estaba compuesto básicamente por priistas (35%), electores independientes (20%) y ¡panistas! (5%).

Con esta información, diseñamos la gira y el mensaje de los últimos 15 días de campaña. Realizaríamos un intenso trabajo con la sociedad civil organizada no vinculada con el PRI. así como una labor de recuperación de las simpatías priistas que habíamos perdido en el proceso de selección de candidato y que, en este momento, estaban pensando votar por el PAN. Ya con un posicionamiento claro de que Rubén sería el próximo gobernador, comenzamos a trabajar más en tender puentes de plata para trabajar en equipo con todas las fuerzas políticas y sociales del estado, en beneficio de los electores. Rubén envió un mensaje de colaboración con el presidente Felipe Calderón y con todos los alcaldes de oposición, contrastando, así, con la campaña de ataque de Guillermo Anaya. Teníamos dos objetivos muy claros: consolidar el posicionamiento de Rubén Moreira frente a electores no priistas e impulsar la participación ciudadana el día de la elección.

“Con el PRI tu voto sí cuenta” fue el mensaje de Rubén para la última

semana de campaña. Una vez que logramos posicionar su proyecto y su voluntad para trabajar en equipo con todas las fuerzas políticas y sociales del estado, dedicamos todas las acciones de comunicación a recordar al ciudadano el valor y la importancia del voto.

Nuestra lectura sobre el hecho es muy parcial; estábamos ahí, con ellos, escribiendo mensajes y tomando decisiones en materia de comunicación. Del otro lado seguramente nunca esperaron que Rubén fuera a utilizar el Moreira, que no cayera en la trampa de la campaña de ataque, que fuera a tenderle la mano al presidente Felipe Calderón —con quien en el pasado había tenido diferencias significativas—, y mucho menos que fuera a convocar, desde el PRI. a una amplia participación de la ciudadanía.

Hacia los últimos 10 días, notamos que la campaña de enfrente bajó su intensidad y se dedicó a cuidar los sectores y los distritos en los que tenía cierto liderazgo. El movimiento final de Rubén dejó al PAN sin armas para seguir atacando. El día de la elección, los resultados fueron mejores que los esperados, con una participación ciudadana histórica de 64%: Rubén Moreira obtuvo la cifra récord de 720 000 votos. Guillermo Anaya perdió la elección de manera muy digna, cerrando filas con los suyos y logrando la cifra, también récord, de 420 000 votos, para dejar los cartones así: PRI 63%, PAN 35%, PRD 2 por ciento.

Epílogo
Para olvidar lo aprendido

No hay que olvidar nunca que ningún jefe
militar se ha formado sin su audacia.

KARL VON KLAUSEWITZ

Después de una campaña se genera mucha bibliografía que se suma a la que ya hay en el foro de especialistas en elecciones. Al mismo tiempo, se imparte una serie de seminarios, cursos y talleres, y muchos consultores y equipos ganadores hacen *road shows* con el propósito de compartir sus estrategias. En la matrícula de licenciatura de muchas carreras de comunicación y ciencia política, e incluso de sociología, también se cursan materias de comunicación política, comunicación social, manejo de campañas, campañas y elecciones, *marketing* político, entre otras. Como ya hemos señalado, no hay nada nuevo y hay mucho material para estudiar sobre campañas y, al mismo, todo está por hacerse en cada nueva campaña, porque cada una es diferente.

Las fases institucionales de la mayor parte de una campaña contemporánea son las siguientes: primero, presentar al candidato; después, dar a conocer la oferta a los electores; posteriormente, diferenciarse de la competencia en atributos y propuestas, y, finalmente, llamar al voto. Están muy establecidas y probadas. Lo mismo podemos decir de ciertas técnicas y herramientas: vestir la calle; usar *spots* en radio y televisión, y, en el caso de que existan, aprovechar el tiempo en los espacios oficiales que el Estado asigna a los candidatos y a los partidos; recurrir al correo directo; realizar *town halls* en lugar de grandes mítines, etcétera.

Una campaña puede llegar a obtener resultados asombrosos cuando su equipo hace uso de técnicas y herramientas audaces y cuando rompe los cánones y adapta las experiencias y los conocimientos sobre el *marketing* político a su realidad en el tiempo y en el espacio de su elección.

Las activaciones positivas, como grandes concentraciones o mítines, están perdiendo el espacio de referente de una campaña. Aún se siguen usando y muchas personas siguen pensando que son un buen ejemplo de demostración de fuerza; aunque la mayoría de la gente sabe que muchos de los asistentes no están ahí por el candidato, sino

por todo lo que se organiza alrededor. El *síndrome de plazas llenas-urnas vacías* sigue siendo recurrente en la región. Por el contrario, ciertas activaciones negativas y positivas, audaces porque no se saben las reacciones de los electores —por ejemplo, enviar a una persona disfrazada de gallina a eventos de campaña para obligar a un candidato a debatir—, pueden dar el tono a una contienda.

Muchas veces estas ideas son las que marcan el tono de una contienda y el ánimo de la elección. Tienen el poder de definir qué está en juego desde el momento en que se comienzan a utilizar y hasta meses después de terminada la votación. El uso de videoclips musicales estilo MTV (como en el caso de la famosa "Obama Girl"), la publicación de un *spot* diferente y poco tradicional, la forma en que se presenta un candidato en un debate, el estilo de propaganda de calle, el uso de *mailing* directo y por *targets* específicos, cada vez más de los *call centers*, de internet, y desde ahí a canales como YouTube, pueden ser formas audaces que provocan que la gente voltee a ver una campaña o a un candidato por encima de otro.

Las preguntas que se formula un consultor político siguen siendo las mismas. ¿Cómo hacer llegar tu mensaje a una audiencia que está saturada de mensajes? ¿Cómo captar la atención de los electores y poder competir contra el *zapping*? ¿Cómo disputar espacios con el ocio y el hedonismo? ¿Cómo utilizar los canales y las herramientas que usan los electores, principalmente los más jóvenes?

Y es en la respuesta a esas preguntas donde se dan estos movimientos audaces que hacen muchas campañas; movimientos que para la siguiente contienda ya serán parte del arsenal de tácticas e instrumentos que tendrán las campañas más avanzadas, pero también parte de las herramientas a las que sólo podrán tener acceso las que tengan menos recursos.

Las ideas que presentamos en este libro son sólo eso, ideas. Es tiempo de olvidar las tácticas aprendidas y atreverse a hacer campañas en los códigos, medios y lenguajes de la sociedad contemporánea para conquistar el corazón de la gente común, de los electores.

PUNTOS CLAVE

- Según los grandes cánones del *marketing* político, existen cuatro grandes fases en una campaña: presentación del candidato, presentación de su oferta, diferenciación de imagen y propuestas, y llamado al voto.

- Estos cánones han sido muy exitosos desde el siglo pasado, con los medios del siglo pasado y con las dinámicas sociales del siglo pasado.
- Las candidaturas que logran adaptar el *marketing* político tradicional a los usos y costumbres de los electores del siglo XXI tienden a ser mucho más exitosas.
- Los equipos de campaña deben buscar medios alternativos y actividades innovadoras para volver a interesar a las audiencias en sus mensajes.

Este libro sirve para entender cómo funcionan los procesos electorales. Si usted quiere ser presidente, gobernador, alcalde o legislador, dedíquese a buscar la felicidad. Cuando encuentre el camino, contrate un despacho que le ayude a compartir su fórmula con los electores…

Al final del día eso es lo único que queremos las personas: ser felices.

El arte de la guerra electoral

Guia esencial para entender cómo funciona ma campaña política

Primera edición: febrero, 2012

D. R. © 2011, José Adolfo Ibinarriaga

D. R. © 2011, Roberto Trad Hasbun

D. R. © 2012, derechos de edición mundiales en lengua castellana:
Random House Mondadori, S. A. de C. V.

Av. Homero núm. 544, colonia Chapultepec Morales,
Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11570, México, D.F.

Diseño de portada: Random House Mondadori

www.megustaleer.com.mx

Comentarios sobre la edición y el contenido de este libro a: *megustaleer@rhmx.com*.mx

Queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del *copyright,* bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía, el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares de la misma mediante alquiler o préstamo públicos.

ISBN 978-607-310-855-3

www.facebook.com/megustaleermexico

www.twitter.com/megustaleermex

Impreso en México / *Printed in Mexico*

Consulte nuestro catálogo en: www.megustaleer.com.mx

Random House Mondadori, S.A., uno de los principales líderes en edición y distribución en lengua española, es resultado de una *joint venture* entre Random House, división editorial de Bertelsmann AG, la mayor empresa internacional de comunicación, comercio electrónico y contenidos interactivos, y Mondadori, editorial líder en libros y revistas en Italia.

Forman parte de Random House Mondadori los sellos Beascoa, Debate, Debolsillo, Collins, Caballo de Troya, Electa, Grijalbo, Grijalbo Ilustrados, Lumen, Mondadori, Montena, Plaza & Janés, Rosa dels Vents, Sudamericana y Conecta.

Sede principal:
Travessera de Gràcia, 47–49
08021 BARCELONA
España
Tel.: +34 93 366 03 00
Fax: +34 93 200 22 19

Sede México:
Av. Homero núm. 544, col. Chapultepec Morales
Delegación Miguel Hidalgo,
11570 MÉXICO D.F.
México
Tel.: 51 55 3067 8400
Fax: 52 55 5545 1620

Random House Mondadori también tiene presencia en el Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay) y América Central (México, Venezuela y Colombia). Consulte las direcciones y datos de contacto de nuestras oficinas en www.randomhousemondadori.com.

Beascoa

Collins

conecta

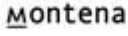
DEBATE

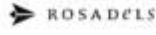
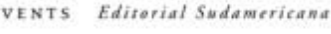
DEBOLSILLO

Electa

Grijalbo

Lumen

MONDADORI

Montena

PLAZA JANÉS

ROSA DELS VENTS

Editorial Sudamericana

读累了记得休息一会哦~

公众号：古德猫宁李

- 电子书搜索下载
- 书单分享
- 书友学习交流

网站：沉金书屋 https://www.chenjin5.com

- 电子书搜索下载
- 电子书打包资源分享
- 学习资源分享

Referencias

II Sobre la estrategia

1 Hasta marzo de 2011, año en que formalmente, ya sin Mandujano, creamos el Instituto de Artes y Oficios para la Comunicación Estratégica, S. C.

IV Sobre el candidato

2 El “desafuero” de Andrés Manuel fue un proceso jurídico iniciado en contra del entonces jefe del gobierno capitalino, líder de los partidos de izquierda y, en aquella época, puntero en las encuestas, cuyo efecto hubiera sido su descalificación por *default* en la contienda presidencial de 2006. Algunas versiones afirman que el proceso era impulsado por el propio Vicente Fox, cosa que nunca se probó. El presidente, sin duda, simpatizaba con el asunto; sin embargo, los panistas del Distrito Federal fueron los principales impulsores del caso.

3 El caso más representativo de esta situación fue un acto de la policía estatal en contra del grupo encargado del cuidado de la elección y la contabilización de las boletas, el mismo día de la votación. Se llevaron presos a todos los funcionarios de la campaña e incautaron sus equipos de cómputo a las seis de la mañana del día de la elección, sin prueba acusatoria alguna. Fueron liberados a las ocho de la noche, después de que se anunciaran los resultados oficiales.

Table of Contents

Prólogo, por Rubén Aguilar Valenzuela
Introducción a la segunda edición
I. Sobre el arte de la guerra electoral
- Sobre las elecciones
- Sobre las campañas
- Sobre el arte de la guerra electoral
- Sobre los consultores políticos
- Sobre los electores

II. Sobre la estrategia
- Cada estrategia es única
- Análisis e investigación
- El concepto rector
- El mensaje
- El terreno de debate
- El posicionamiento
- El mapa de actores
- Los términos del debate
- La definición del adversario
- Planeación estratégica
- Ejecución
- Contando la historia por venir: la revolución ciudadana de Rafael Correa

III. Sobre la campaña
- Pasión: hacer campañas
- El tema de campaña: ¿cambio o continuidad?
- Consistencia y congruencia: las claves del éxito
- Disciplina
- Liderazgo: marcar la agenda
- Autoridad: el coordinador de campaña
- La crisis y su administración
- Eventos estratégicos
- Oportunidad
- Campañas que se ganan, elecciones que se pierden: Miguel Ángel Yunes

IV. Sobre el candidato
- Las dos funciones del candidato: delegar y comunicar
- La familia
- La imagen
- Autocontrol y disciplina
- Ganadores y perdedores
- Los asesores

La candidatura como un medio, no como un fin: Xóchitl Gálvez
V. Sobre el cuarto de guerra
Definición
Funciones
Protocolos
Defender y atacar el posicionamiento
Monitoreo permanente y reacción inmediata
Evaluación y seguimiento
Alternativas para resolver problemas
El cuarto de paz
Transformando debilidades en fortalezas: el cuarto de guerra de Leonel Godoy
VI. Sobre el battlestage (o escenario de la batalla)
Definición
Hipercobertura
El selfcast: una nueva forma de consumir información
El medio y el mensaje (que no es lo mismo)
Los medios y los electores
Neoclasicismo digital
El aire
Del aire a la tierra
La tierra
¿Y si no se puede usar el aire?
Articulación de redes virtuales: el e-center
Las tácticas below the line (BTL)
Los debates
Aprendiendo de obama: la campaña de Pepe Calzada
VII. Las campañas de ataque
Definición y reglas del juego
El temperamento del adversario
Frentes vulnerables
Eliminar al adversario
El contraposicionamiento
Caso Moreira: la campaña sucia que no funcionó
Epílogo. Para olvidar lo aprendido
Créditos
Acerca de Random House Mondadori
Referencias